LA SOCIEDAD POSCAPITALISTA

Peter F. Drucker

Editorial Sudamericana



Peter Drucker nació en 1909 en Viena y fue educado en Austria e Inglaterra. Autor del exitoso libro **Las fronteras de la administración**, es mundialmente reconocido en los círculos de negocios y administración como **el** escritor de nuestro tiempo. También ha publicado **La innovación y el empresariado innovador, La gerencia de empresas, El ejecutivo eficaz, Las nuevas realidades** y **Administración y futuro**. Actualmente vive en Claremont, California, junto a su esposa Doris.

LA SOCIEDAD POSCAPITALISTA

Fernando Melo C.

Mayo/2000.

Diseño de tapa: Alberto Diez

PETER F. DRUCKER

LA SOCIEDAD POSCAPITALISTA

Traducción de
MARÍA ISABEL MERINO SÁNCHEZ

EDITORIAL SUDAMERICANA
BUENOS AIRES

PRIMERA EDICION
Agosto de 1993

SEXTA EDICION
Junio de 1998

IMPRESO EN LA ARGENTINA

*Queda hecho el depósito
que previene la ley 11.723*

ISBN 950-07-0864-7

Título del original en inglés
Post Capitalist Society

AGRADECIMIENTOS

Este libro debe mucho a mi viejo amigo y editor Cass Canfield Jr., que sufrió con paciencia incontables propuestas y proyectos y me animó en cada paso, leyó cuidadosamente mis manuscritos y me hizo sugerencias y críticas muy útiles. También debo dar las gracias a otra antigua amiga, Marion Buhagiar, que leyó y revisó el primer borrador completo del libro y fue de gran ayuda en su revisión y edición. El biógrafo de Frederick Winslow Taylor, profesor Ronald Greenwood, de GMI —General Motors Engineering and Management Institute (Instituto de Ingeniería y Gestión de la General Motors)—, en Flint, Michigan, leyó críticamente mis comentarios sobre Taylor y la dirección científica (capítulo 1). La última sección del capítulo 6 está en deuda con el difunto Robert Greenleaf (especialmente con su pequeño y sagaz libro *Servant Leadership* (Paulist Press, 1977), con *Leadership as an Art*, de Max de Pree (Doubleday, 1990) y con un buen número de discusiones con estos dos amigos y con el doctor David Allan Hubbard, presidente del *Fuller Theological Seminary*, de Pasadena, California. Mi ayudante Holly Hauck se enfrentó con valentía a lo largo de un año a las extravagancias de mi escritura. A todos ellos mis más efusivas gracias.

INTRODUCCIÓN

La transformación

Cada pocos siglos en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. Se cruza lo que en un libro anterior (*The New Realities*, 1989) llamé una "divisoria". En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en el que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres. En estos momentos estamos viviendo una transformación así. Se está creando la sociedad poscapitalista. Éste es el *tema* del presente libro.

En el siglo XIII, cuando el mundo europeo, casi de la noche a la mañana, hizo de la nueva ciudad su centro, se produjo una de estas transformaciones con el surgimiento de los gremios como nuevos grupos sociales dominantes, con el renacer del comercio entre grandes distancias, con el Gótico, esa nueva arquitectura eminentemente urbana, es más, casi exclusivamente burguesa, con la nueva pintura creada en Siena; con la vuelta a Aristóteles como fuente primigenia de sabiduría; con las universidades urbanas sustituyendo, como centros de cultura, a los monasterios en su aislamiento rural, con las nuevas órdenes urbanas, los dominicos y los franciscanos, surgiendo como portadores de religión, saber y espiritualidad y, al cabo de unas pocas décadas, con el paso del latín a las lenguas vernáculas y con la creación, por parte del Dante, de la literatura *europea*.

Dos siglos más tarde, durante los sesenta años que transcurrieron desde que en 1455 Gutenberg inventara la prensa de tipo móvil y con ella el libro impreso, hasta que en 1517 surgiera Lutero con su Reforma Protestante, tuvo lugar una nueva transformación. Fueron las décadas en que floreció el Renacimiento, que alcanzaría su máximo esplendor entre 1470 y 1500 en Florencia y Venecia, en que se redescubrió la antigüedad, en que Europa descubrió América, en que se creó la infantería española, primer ejército permanente desde las legiones romanas, en que se redescubrió la anatomía y con ella la investigación científica, y en que se adoptó la numeración arábiga de forma general en Occidente. Y, también entonces, nadie en 1520 era capaz de imaginar cómo había sido el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres.

La siguiente transformación se inició en 1776, año de la Revolución Americana, de la máquina de vapor perfeccionada de Watt y de *Wealth of Nations* de Adam Smith. Este período concluyó cuarenta años más tarde, en Waterloo, y en esos cuarenta años nacieron todos los "ismos": capitalismo, comunismo y también la Revolución Industrial se iniciaron durante esas décadas. Esos años vieron, asimismo, la creación de la universidad moderna (Berlín, 1809) y también de la escolaridad universal; esas cuatro décadas trajeron la emancipación de los judíos: en 1815 los Rothschild se habían convertido en el gran poder que eclipsaba a reyes y príncipes; esos cuarenta años produjeron, de hecho, una nueva civilización europea. De nuevo, nadie en 1820 podía imaginar cómo era el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres.

Nuestro tiempo, doscientos años más tarde, es otra vez un período de transformación; pero esta vez no se limita a la sociedad y a la historia occidentales. Es más, uno de los cambios fundamentales es que ya no existe una historia "occidental" o, de hecho, una civilización "occidental"; sólo hay historia mundial y civilización mundial, aunque ambas estén "occidentalizadas". Es discutible si la actual transformación se inició con el advenimiento, alrededor de 1960, del primer país no occidental, Japón, como gran potencia económica, o con el ordenador, esto es, con el dominio de la información. Yo, personalmente, escogería la *GI Bill of Rights* (*Declaración de los Derechos del Soldado*) de Estados Unidos que, al término de la Segunda Guerra Mundial, concedía a todos los soldados estadounidenses que regresaban el dinero para asistir a la universidad, algo que no habría tenido ningún sentido sólo treinta años antes, esto es, al final de la Primera Guerra Mundial. Esta ley, y la entusiasta respuesta que recibió por parte de los veteranos, marcó el giro hacia la sociedad del saber; es muy posible que los historiadores futuros la consideren el hecho más importante del siglo XX.

Todavía estamos claramente en medio de esta transformación; si nos dejamos guiar por la historia, no se completará hasta el 2010 o el 2020, pero el paisaje político, económico, social y moral del mundo ha cambiado ya. Nadie nacido en 1990 sería capaz de imaginar el mundo en el que crecieron sus abuelos (esto es, mi generación) o el mundo en el que nacieron sus padres. El primer intento acertado por entender la transformación que convirtió la Edad Media y el Renacimiento en el mundo moderno, transformación que empezó en 1455, ni se produjo siquiera hasta después de cincuenta años, cuando Copérnico escribió los *Comentarios*, entre 1510 y 1514, y Maquiavelo *El Príncipe*, en 1513, cuando Miguel Ángel sintetizó y superó todo el arte del Renacimiento en la Capilla Sixtina, pintada entre 1510 y 1512, y cuando la Iglesia Católica fue restaurada en el Concilio de Trento, en los años treinta del siglo XVI.

La siguiente transformación, que se produjo hace doscientos años y cuyo heraldo fue la Revolución Americana, fue comprendida

y analizada por primera vez sesenta años más tarde, en los dos volúmenes de *La democracia en América*, de Alexis de Tocqueville, publicados respectivamente en 1835 y 1840.

Hemos avanzado ya lo suficiente en la nueva sociedad poscapitalista como para revisar y reflexionar sobre la historia social, económica y política de la era del capitalismo y del Estado-nación. Por lo tanto, este libro mirará de nuevo el período que estamos dejando atrás; y algunas de las cosas que analice desde su nueva posición ventajosa pueden resultar sorprendentes (lo fueron para mí).

No obstante, es aún arriesgado predecir cómo será el mundo poscapitalista mismo. Creo que podemos descubrir ya con cierto grado de probabilidad qué nuevas preguntas surgirán y dónde residirán los nuevos grandes problemas; en muchas áreas podemos también describir lo que *no* funcionará. Las "respuestas" a la mayoría de las preguntas siguen estando escondidas en gran parte en el seno del futuro; lo único de lo que podemos estar seguros es de que el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que nadie imagine hoy. No obstante, en algunas áreas —especialmente en la sociedad y su estructura— ya se han producido cambios esenciales; es prácticamente seguro que la nueva sociedad será a la vez no-socialista y poscapitalista y es también seguro que su recurso primario será el saber. Esto significa también que tendrá que ser una sociedad de organizaciones. No es menos seguro, además, que en política ya hemos pasado de los cuatrocientos años del Estado-nación soberano a un pluralismo en el cual aquél será una parte en lugar de la única unidad de integración política; será uno de los componentes, aunque todavía un componente clave en lo que yo llamo "organización política poscapitalista", un sistema en el que competirán y coexistirán las estructuras trasnacionales y regionales del Estado-nación, además de las locales e inclusive tribales.

Estas cosas ya han sucedido y pueden, por lo tanto, describirse. Hacerlo es el *propósito* de este libro.

Sociedad poscapitalista y organización política poscapitalista

Hace sólo unas pocas décadas todo el mundo "sabía" que una sociedad poscapitalista sería, de hecho, una sociedad marxista. Ahora todos sabemos que algo que la nueva sociedad no va a ser es marxista; pero la mayoría también sabe —o por lo menos intuye— que los países desarrollados están abandonando cualquier cosa que pudiera llamarse capitalismo. El mercado seguirá siendo a buen seguro el integrador efectivo de la actividad *económica*; pero en tanto que *sociedad* los países desarrollados se han desplazado ya al poscapitalismo. Rápidamente se está llegando a una sociedad de

"nuevas clases" con un nuevo recurso principal como núcleo. La sociedad capitalista estaba dominada por dos clases sociales: los capitalistas, que poseían y controlaban los medios de producción, y los obreros, los "proletarios" de Karl Marx (1818-1883), alienados, explotados y dependientes. Primero los proletarios se convirtieron en la clase media "acomodada" como resultado de la "revolución de la productividad", revolución que se inició justo en el momento de la muerte de Marx en 1883 y alcanzó su punto culminante en todos los países desarrollados poco después de la Segunda Guerra Mundial. Hacia 1950 el obrero industrial, ya no un "proletario" pero todavía "clase obrera", parecía dominar la política y la sociedad en todos los países desarrollados. Pero entonces, con el comienzo de la "revolución empresarial", los obreros de fábrica empezaron a disminuir rápidamente, tanto en número como en poder y posición social. Hacia el año 2000 no habrá ningún país desarrollado en el que los obreros tradicionales, los que fabrican y trasladan mercancías, representen más de una sexta o una octava parte de la fuerza laboral.

El capitalista probablemente alcanzó su apogeo inclusive antes, con el cambio de siglo, y con certeza no después de la Primera Guerra Mundial. Desde entonces nadie ha igualado en poder y notoriedad a los Morgan, Rockefeller, Carnegie o Ford en Estados Unidos; Siemens, Thyssen, Rathenau o Krupp en Alemania; Mond, Cunard, Lever, Vickers o Armstrong en Inglaterra; a Wendel y Schneider en Francia o a las familias propietarias del gran *zaibatsu* de Japón, Mitsubishi, Mitsui y Sumitomo. Hacia la Segunda Guerra Mundial todos ellos habían sido sustituidos por "directores profesionales"[1], el primer resultado de la revolución empresarial. Por supuesto, todavía hay muchísimos ricos y siguen apareciendo de forma destacada en las páginas de sociedad de la prensa, pero se han convertido en "celebridades"; en lo económico casi han dejado de importar. Inclusive en la página de negocios, toda la atención va a los "contratados", esto es a los directores, y cuando se habla de dinero, se trata de los "excesivos salarios" y compensaciones de esos contratados que poseen, ellos mismos, poco o nada.

En lugar del capitalista de la vieja escuela, en los países desarrollados son los fondos de pensiones los que, de forma creciente, controlan la provisión y asignación del dinero. En Estados Unidos, en 1992, estos fondos reunían la mitad del capital en acciones de las empresas de mayor tamaño del país y controlaban casi el mismo porcentaje de la deuda fija de esas mismas empresas. Los propietarios beneficiarios de los fondos de pensiones son, por supuesto, los empleados del país. Si el socialismo se define, como lo hizo Marx, como la propiedad de los medios de producción por parte de los trabajadores, entonces Estados Unidos se ha convertido en el país más "socialista" que existe, al tiempo que sigue siendo también el más "capitalista". Los fondos de pensiones son gestionados por una nueva raza de capitalistas, los anónimos y desconocidos empleados asalariados, los analistas de inversiones de fondos de pensiones y los directores de cartera.

Pero hay algo igualmente importante: el recurso real que controla todo, el "factor de producción" absolutamente decisivo, ha dejado de ser el capital, o el suelo o la mano de obra; ahora es el saber. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad poscapitalista son los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios.

El giro hacia la sociedad del saber

El traslado a la sociedad poscapitalista empezó poco después de la Segunda Guerra Mundial. Yo empecé a escribir sobre la "sociedad de los empleados" inclusive antes de 1950[2]. Diez años después, hacia 1960, acuñé los términos "trabajo del saber" y "trabajador del saber", y en 1969 mi libro *The Age of Discontinuity* trataba por vez primera de la "sociedad de las organizaciones". Este libro se basa, pues, en el trabajo realizado a lo largo de más de cuarenta años, y la mayoría de sus recomendaciones sobre política y acción han sido puestas a prueba con éxito.

No obstante, fue sólo con el hundimiento del marxismo como ideología y del comunismo como sistema[3] cuando estuvo totalmente claro que ya nos habíamos mudado a una sociedad nueva y diferente. Sólo entonces fue posible escribir un libro como éste; un libro que no es predictivo sino descriptivo, un libro que no es *futurista* sino que llama a la acción sobre el aquí y ahora. La bancarrota moral, política y económica del marxismo y el hundimiento de los regímenes comunistas no fue "El final de la historia" (como proclamaba un ampliamente divulgado artículo en 1989).[4] Inclusive los más firmes partidarios del mercado libre vacilan en saludar el triunfo de éste como un segundo advenimiento. No obstante, los acontecimientos de 1989 y 1990 fueron más que el final de una era; significaron el final de *un tipo de historia*. El colapso del marxismo y el comunismo puso fin a doscientos cincuenta años dominados por una religión secular, a la que yo he llamado[5] *la fe en la salvación por la sociedad*. El primer profeta de esta religión secular fue Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) y la utopía marxista fue su destilación final y su apoteosis. Sin embargo, las mismas fuerzas que destruyeron el marxismo como ideología y el comunismo como sistema social son las que están llevando el capitalismo a la obsolescencia. Durante doscientos cincuenta años, a partir de mediados del siglo XVIII, el capitalismo ha sido la realidad social dominante, y durante los últimos cien años el marxismo ha sido la ideología social dominante; ambos están siendo rápidamente sustituidos por una sociedad nueva y muy diferente.

La nueva sociedad, que ya está aquí, es una sociedad poscapitalista. Con certeza, digámoslo de nuevo, utilizará el mercado libre como único mecanismo de integración económica comprobado; no será una "sociedad anticapitalista", ni siquiera será una "sociedad acapitalista"; las instituciones del capitalismo sobrevivirán,

aunque algunas, por ejemplo los bancos, representen un papel bastante diferente; pero el centro de gravedad en la sociedad poscapitalista, su estructura, su dinámica social y económica, sus clases y sus problemas sociales serán diferentes de aquellos que dominaron los últimos doscientos cincuenta años y definieron las cuestiones alrededor de las cuales cristalizaron partidos políticos, grupos sociales, sistemas de valores sociales y compromisos personales y políticos.

El recurso económico básico, el "medio de producción", para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el "suelo" de los economistas) ni la "mano de obra". *Es y será el saber*. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la "mano de obra", los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera ésta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la "productividad" y la "innovación", ambas aplicaciones del saber al trabajo. Los grupos sociales dirigentes de la sociedad del saber serán los "trabajadores del saber", ejecutivos que saben cómo aplicar el saber a un uso productivo, al igual que los capitalistas sabían aplicar capital a un uso productivo: profesionales del saber, empleados del saber. Prácticamente toda esta gente del saber estará empleada en organizaciones; no obstante, y a diferencia de los empleados bajo el capitalismo, ellos son dueños tanto de los "medios de producción" como de los "útiles de producción"; de los primeros, a través de sus fondos de pensiones, que se van afirmando rápidamente en todos los países desarrollados como únicos propietarios reales; de los segundos, porque los trabajadores del saber poseen su saber y pueden llevárselo con ellos adondequiera que vayan. Por lo tanto, el desafío *económico* de la sociedad poscapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber. No obstante, el reto *social* en la sociedad capitalista será la dignidad de la segunda clase de esa sociedad: los trabajadores de los servicios. Éstos, por regla general, carecen de la educación necesaria para ser trabajadores del saber y en cualquier país, inclusive el más avanzado, constituirán una mayoría.

La sociedad poscapitalista estará dividida por una nueva dicotomía de valores y de percepciones estéticas. No serán las "dos culturas", la literaria y la científica, sobre las que en 1959 escribió el inglés C.P. Snow (1905-1980) —novelista, científico y administrador del gobierno— en su libro *The Two Cultures and the Scientific Revolution*, aunque esa división es harto real. La dicotomía estará entre "intelectuales" y "gestores"; los primeros ocupándose de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo. Superar esta dicotomía y alcanzar una nueva síntesis será un reto filosófico y educacional de la mayor importancia en la sociedad poscapitalista.

¿Superando al Estado-nación?

El final de los ochenta y los principios de los noventa señalaron también el final de otra era, de otro *tipo de historia*. Si la caída del Muro de Berlín en 1989 fue el acontecimiento culminante y simbolizó la caída del marxismo y el comunismo, la coalición trasnacional contra la invasión de Kuwait por Irak en febrero de 1991 fue el hecho culminante que senaló el final de cuatrocientos años de historia durante los cuales el Estado-nación soberano era el principal y a menudo único actor en el escenario político. Los historiadores futuros seguramente clasificarán el mes de febrero de 1991 entre las "grandes fechas"; no hay precedentes de acciones trasnacionales de esta clase. Nunca antes las naciones, sin disensiones de importancia (es más, casi sin ninguna disensión), habían puesto el interés conjunto de la comunidad mundial en la represión del terrorismo por encima de sus sentimientos nacionales y, en muchos casos, por encima inclusive de sus intereses nacionales. No hay precedente alguno para la casi universal comprensión de que el terrorismo no es una cuestión de "política" que deba dejarse a cada gobierno nacional, sino que exige una acción no nacional sino trasnacional.

Existe el amplio convencimiento, especialmente entre los liberales de Estados Unidos, de que la guerra contra Irak se hizo para proteger el suministro de petróleo a Occidente; nada puede estar más lejos de la verdad. El control por Irak de los pozos de petróleo de Kuwait —y de los de Arabia Saudí, además— hubiera sido de muchísimo interés desde el punto de vista *económico* para Occidente. Hubiera significado *petróleo mucho más barato* ya que, mientras Kuwait y Arabia Saudí casi no tienen población nativa y, por lo tanto, tampoco tienen una necesidad urgente de los ingresos derivados del petróleo, Irak está superpoblado y, si exceptuamos el petróleo, carece casi por completo de recursos naturales. En consecuencia, necesita vender todo el petróleo que pueda, mientras que Kuwait y Arabia Saudí están principalmente interesados en mantener altos los precios, lo cual significa mantener baja la producción. Esto explica el fuerte apoyo prestado al régimen de Saddam Hussein por Estados Unidos antes de la guerra Irak-Irán y es la razón por la cual continuó apoyándolo hasta el momento mismo en que Saddam atacó Kuwait en un acto abierto de terrorismo,y explica también, me parece, por qué Saddam erró en sus cálculos; debía de estar convencido de que Estados Unidos permitiría que su flagrante agresión quedara impune para asegurarse así el bajo precio del petróleo. Todas las personas que conozco en importantes empresas petrolíferas estaban seguras, cuando Irak invadió Kuwait, de que el gobierno de Estados Unidos no haría nada más que unos cuantos gestos de desaprobación.

En los cuatrocientos años transcurridos desde que el político y abogado francés Jean Bodin (1530-1596) la inventara en 1576, en su libro *Six livres de la Republique*, el Estado-nación se había convertido en el único órgano de poder político, interior y exterior, y a partir de la Revolución Francesa, esto es, en los últimos doscientos años,

se ha convertido además en portador de la religión secular, de la fe en la salvación por la sociedad. De hecho, el totalitarismo, tanto comunista como nazi, fue la quintaesencia y apoteosis de la doctrina del Estado-nación soberano como único y exclusivo órgano de poder. La teoría política y la legislación constitucional siguen reconociendo sólo al Estado soberano, que en los últimos cien años se ha ido haciendo más y más poderoso y dominante; se ha trasmutado en el "megaestado"; es la única estructura política que comprendemos, con la cual estamos familiarizados y que sabemos construir con elementos estandarizados y prefabricados: un ejecutivo, una legislatura, tribunales, un servicio diplomático, ejércitos nacionales, etcétera. Cada uno de los casi doscientos nuevos países surgidos de los antiguos imperios coloniales desde el final de la Segunda Guerra Mundial se ha establecido como Estado-nación soberano, y en esto cada una de las diversas partes del último imperio colonial, el soviético, aspira a convertirse.

Y, pese a ello, durante cuarenta años, es decir, desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el Estado-nación soberano ha ido perdiendo sin cesar su posición como *único* órgano de poder; en el interior, los países desarrollados están deviniendo rápidamente sociedades de organizaciones; en el exterior, algunas funciones gubernamentales se han convertido en trasnacionales, otras en regionales, por ejemplo en la Comunidad Económica Europea, y otras se están tribalizando.

El Estado-nación no va a "marchitarse y morir"; puede seguir siendo el órgano político más poderoso que exista durante mucho tiempo, pero ya no será indispensable; cada vez más irá compartiendo el poder con otros órganos, otras instituciones, otros artífices políticos. ¿Qué va a quedar del dominio del Estado-nación? ¿Qué será realizado por instituciones autónomas dentro del Estado? ¿Qué va a ser "supranacional"? ¿Qué será "trasnacional"? ¿Qué será "independiente y local"? Éstas serán cuestiones políticas básicas en las décadas venideras; en lo específico el resultado es bastante impredecible. Sin embargo, el orden político tendrá un aspecto diferente del que ha existido durante los pasados siglos, en el cual los participantes eran distintos en tamaño, riqueza, organización constitucional y credo político pero uniformes en cuanto Estados-nación, cada uno soberano dentro de su territorio y cada uno definido por su territorio. Nos estamos desplazando, de hecho ya nos hemos desplazado, a una *forma de gobierno poscapitalista*.

El último de los que podríamos llamar filósofos "premodernos", Gottfried Leibnitz (1646-1716), dedicó buena parte de su vida a un vano intento por restablecer la unidad de la cristiandad. Sus motivos no eran el miedo a las guerras religiosas entre católicos y protestantes o entre diferentes sectas protestantes, ese peligro ya había pasado cuando nació Leibnitz; lo que temía era que, sin una creencia común en un Dios sobrenatural, surgieran religiones seculares, y estaba convencido de que una religión secular, casi por definición, tendría que ser una tiranía y oprimiría la libertad de las

personas. Un siglo más tarde, Jean-Jacques Rousseau confirmaba los temores de Leibnitz; Rousseau afirmaba que la *sociedad* podía y debía controlar al ser humano individual; podía y debía crear a un "nuevo Adán"; podía y debía crear la perfección humana universal; pero también podía y debía subordinar al individuo a la impersonal, suprapersonal *volonté générale* (la voluntad general), lo que los marxistas llamarían más tarde las "leyes objetivas de la historia". A partir de la Revolución Francesa, la salvación por la sociedad se convirtió gradualmente en el credo dominante, primero en Occidente y, después de la Segunda Guerra Mundial, en todo el mundo. Por mucho que pretenda ser "antirreligiosa", es una fe religiosa; los medios, claro está, son no-espirituales: prohibir el alcohol, matar a todos los judíos, el psicoanálisis universal, la abolición de la propiedad privada... No obstante, la meta es religiosa: establecer el reino de Dios en la tierra mediante la creación del "nuevo hombre".

Durante más de cien años el credo secular más poderoso y extendido que prometía la salvación por medio de la sociedad fue el marxismo; en la promesa religiosa del marxismo, más que en su intrincada ideología y en su cada vez más disparatada economía política, residió su tremendo atractivo, especialmente para los intelectuales. Había muchas razones para que los judíos del Este, por ejemplo, aceptaran una ideología que prometía poner fin a su persecución y discriminación en la Rusia de los zares y en Rumania, pero el atractivo mayor para ellos era que el marxismo prometía crear un paraíso terrenal; esto es, el atractivo del marxismo como religión secular.

El comunismo se hundió como sistema económico: en lugar de crear riqueza, creó pobreza; en lugar de crear igualdad económica, creó una *nomenclatura* de funcionarios que gozaban de privilegios económicos sin precedentes. Pero, como *credo*, se hundió porque no creó al "hombre nuevo"; en su lugar hizo aparecer y reforzó todo lo peor del "viejo Adán": corrupción, codicia y ansia de poder, envidia y desconfianza mutua, mezquina tiranía y "secretismo"; la mentira, el robo, la denuncia y, por encima de todo, el cinismo. El comunismo, el sistema, tuvo sus héroes; pero el marxismo, el credo, no tuvo ni un solo santo.

Bien puede ser que el ser humano esté más allá de toda redención; puede que el poeta latino tuviera razón; la naturaleza humana siempre se cuela por la puerta trasera por muchas veces que la aventemos afuera por la puerta principal. Puede que tengan razón los cínicos cuando dicen que no existe la virtud ni la bondad ni el desinterés, sólo hay egoísmo e hipocresía (aunque haya bastantes testimonios de lo contrario, como me recuerdo a mí mismo en mis horas de mayor pesimismo).

Lo que sí es seguro es que el derrumbamiento del marxismo como credo significa el final de la fe en la salvación por la sociedad. No podemos saber qué va a surgir, sólo podemos esperar y rezar. ¿Tal vez sólo una resignación estoica? ¿Tal vez el renacer de la religión tradicional aplicada a las necesidades y los retos de la per-

sona en la sociedad del saber? El crecimiento explosivo de lo que yo llamo iglesias cristianas "pastorales" en Estados Unidos, protestantes, católicas, no confesionales, puede ser un presagio, pero también puede serlo el resurgimiento del fundamentalismo islámico, ya que los jóvenes del mundo musulmán que hoy lo abrazan de forma tan ferviente hubieran sido, hace cuarenta años, marxistas igual de fervientes. ¿O habrá nuevas religiones?

Es más fácil predecir lo que no es probable que suceda que lo que es probable que ocurra. No veremos el rechazo de los valores materiales y la tecnología, el "retorno a la Edad Media", que un escritor japonés, Taichi Sakaya (n. 1935), predijo en un *best-seller* a mitad de los ochenta (publicado en inglés en 1991 por Kodansha International, Nueva York-Tokio-Londres, bajo el título *The Knowledge Value Revolution*). La difusión mundial de la información hará que esto sea imposible. (Aparte del hecho de que la tesis de Sakaya reside en la convicción existente en el siglo XIX, y hace tiempo refutada, de que en la Edad Media rechazaban los bienes materiales; al contrario, los ansiaban; estaban obsesionados por los bienes materiales y eran increíblemente codiciosos; hay mucha verdad en la vieja pulla marxista de que las cruzadas fueron el mayor viaje de compras nunca hecho. La Edad Media fue pobre no porque quisiera serlo; la conquista musulmana del mundo helénico y del Mediterráneo había cortado su acceso a los productores de riqueza de la antigüedad.)

Con todo, es probable que redención, autorrenovación, desarrollo espiritual, bondad y virtud, el "hombre nuevo", para usar el término tradicional, vuelvan a verse como *existenciales* más que como una meta social y un precepto político. El final de la fe en la salvación por la sociedad sin duda señala un giro hacia lo íntimo. Hace de nuevo hincapié en el individuo, la persona; puede inclusive llevar, por lo menos esperémoslo, a un retorno de la responsabilidad individual.

El Tercer Mundo

Este libro se centra en los países desarrollados, Europa, Estados Unidos y Canadá, Japón y los países de desarrollo reciente en el continente asiático, más que en los países en vías de desarrollo del "Tercer Mundo". Esto no es debido a que yo considere que las naciones menos desarrolladas no tienen importancia o la tienen menor; eso sería un disparate. Después de todo, los dos tercios de la población mundial viven en el Tercer Mundo y cuando el presente período de transición llegue a su término, hacia el 2010 o el 2020, el Tercer Mundo albergará a las tres cuartas partes de esa población. Además, considero también muy probable que dentro de una década o dos haya nuevos y sorprendentes "milagros económicos", por los cuales países pobres y atrasados del Tercer Mundo se transformen, virtualmente de la noche a la mañana, en potencias económicas en rápido desarrollo. Es inclusive posible que haya muchas más transformaciones de ese tipo de las que ha habido en los últimos cuarenta años, esto es, desde que empezamos a hablar de "desarrollo eco-

nómico". En las regiones costeras y urbanizadas del territorio chino, desde Tsientsin en el Norte hasta Cantón en el Sur, están presentes todos los elementos necesarios para un rápido crecimiento económico: tienen un enorme mercado interior, una población con un alto nivel de educación y un tremendo respeto por el saber, una antigua tradición empresarial, estrechos lazos con los "chinos de ultramar" en Singapur, Hong Kong o Taiwán, con acceso a su capital, redes de comercio y personas bien informadas. Todo esto puede liberarse en una explosión de crecimiento empresarial si se acaba con la tiranía económica y política de Pekín por medios pacíficos. Los países de mayor tamaño de Latinoamérica ofrecen un mercado interior adecuado y tienen el elemento más importante para un rápido crecimiento socioeconómico: un recurso humano eficiente y capacitado.

Esto explica por qué la Argentina, durante casi cincuenta años, en el estancamiento y en la decadencia bajo un desgobierno extremo, produjo el giro más espectacular de su historia económica en el momento en que contuvo la inflación y puso fin a la irresponsabilidad política; México puede estar ya en la etapa de "despegue" y Brasil puede sorprender a todo el mundo por la velocidad de su giro en redondo, una vez que haya reunido el valor político para seguir el reciente ejemplo de México y abandonar la política fracasada y hasta suicida en la que se ha hundido después de 1970. Nadie puede predecir qué sorpresas pueden deparar los antiguos países comunistas de la Europa del Este.

Los países desarrollados también se juegan mucho en el Tercer Mundo; a menos que haya allí un rápido desarrollo, tanto económico como social, los países desarrollados se verán inundados por una riada humana de inmigrantes del Tercer Mundo, y no tendrán en modo alguno capacidad económica, social o cultural para absorberlos. No obstante, las fuerzas que están creando la sociedad y la forma de gobierno poscapitalistas se originan en el mundo desarrollado; son producto y resultado de su desarrollo, las respuestas a los retos de la sociedad y la forma de gobierno poscapitalistas no se encontrarán en el Tercer Mundo. Si algo ha quedado totalmente refutado por los hechos son las promesas de los líderes de los cincuenta y sesenta en el Tercer Mundo —Nehru en India, Mao en China, Tito en Yugoslavia, los apóstoles de la "negritud" en África o los neomarxistas como Che Guevara—, quienes prometieron que el Tercer Mundo encontraría respuestas nuevas y distintas y crearía un nuevo orden; el Tercer Mundo no ha rendido los resultados prometidos en su nombre. Los retos, oportunidades y problemas de la sociedad y la organización política poscapitalistas sólo pueden ser abordados allí donde se originaron: esto es, en el mundo desarrollado.

Sociedad-organización política-saber

Este libro cubre un campo muy amplio; trata de la sociedad poscapitalista, de la organización política poscapitalista y de los

nuevos retos a los que se enfrenta el saber mismo. No obstante, deja afuera mucho más de lo que intenta cubrir; no es una "historia del futuro", *es una mirada al presente*.

Las áreas de estudio: sociedad, organización política, saber, no están dispuestas en orden de importancia; eso habría situado en primer lugar el breve análisis sobre la persona instruida que cierra este volumen; las tres áreas están dispuestas *en orden de previsibilidad*. Respecto de la *sociedad* poscapitalista sabemos qué ha pasado y por qué, sabemos qué va a pasar y por qué, al menos en líneas generales, porque buena parte de ello ya está pasando; respecto de la *organización política* poscapitalista hasta ahora sólo tenemos programas; sólo podemos conjeturar sobre la forma en que se pondrán en práctica los cambios necesarios, pero sabemos qué ha sucedido y por qué, y podemos especificar qué es necesario que suceda y por qué. Sin embargo, respecto de los retos a que se enfrenta el *saber* sólo podemos plantear preguntas y esperar que sean las adecuadas.

A menudo me preguntan si soy un optimista o un pesimista; para cualquier superviviente de este siglo sería necio ser optimista. No hay duda de que no hemos salido en absoluto de las turbulencias, las transformaciones, los cambios bruscos que han hecho de este siglo uno de los más mezquinos, crueles y sangrientos de la historia de la humanidad. Cualquiera que se engañe a sí mismo pensando que estamos cerca del "final de la historia" está expuesto a sufrir sorpresas desagradables; la clase de sorpresa que sufrió el presidente Bush al apostar por la supervivencia del Imperio Soviético bajo Gorbachov y encontrarse luego con el triunfo de la Comunidad de Estados Independientes de Boris Yeltsin.

Nada "pos" es permanente, ni siquiera duradero; el nuestro es un período de transición. El aspecto que tome la sociedad del futuro —por no hablar de si llegará a ser la "sociedad del saber", como algunos nos atrevemos a esperar— dependerá de la forma en que los países desarrollados: sus líderes intelectuales, sus líderes empresariales y sus líderes políticos, pero sobre todo cada uno de nosotros en nuestro propio trabajo y en nuestra vida, respondan a los retos de este período de transición, el período poscapitalista. De lo que no hay ninguna duda es de que éste es el momento de *hacer el futuro*, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es tiempo para la acción.

NOTAS

[1] La mejor descripción, aunque limitada a la industria de Estados Unidos, se encuentra en *The Visible Hand*, de Alfred D. Chandler, Harvard University Press, 1977.
[2] Por ejemplo, en mi libro *The New Society* (1949).
[3] Ambos anticipados en mi libro *The New Realities*, publicado en 1989 y escrito en 1987, con varios años de adelanto sobre los acontecimientos reales.
[4] "The End of History", de Francis Fukuyama, *The National Interest*, verano de 1989.
[5] En mi libro *The New Realities* (1989).

Primera parte

SOCIEDAD

1

DESDE EL CAPITALISMO A LA SOCIEDAD DEL SABER

En un espacio de ciento cincuenta años, desde 1750 a 1900, capitalismo y tecnología conquistaron el globo y crearon una civilización mundial. Ni el capitalismo ni las innovaciones tecnológicas eran algo nuevo; ambos habían sido fenómenos usuales y recurrentes a lo largo de todos los tiempos, tanto en el Este como en el Oeste; lo que sí resultó absolutamente nuevo fue su rapidez de difusión y su alcance mundial a través de culturas, clases y geografías; y fue esto, su rapidez y amplitud, lo que convirtió al capitalismo en "Capitalismo" y en un "sistema", y lo que convirtió los avances tecnológicos en la "Revolución Industrial".

Esta transformación fue impulsada por un cambio radical en el significado del saber. Tanto en el Este como en el Oeste el saber siempre se había considerado algo referente a *ser* y casi de la noche a la mañana empezó a aplicarse a *hacer*: se convirtió en un recurso y en un servicio. El saber había sido siempre un bien privado; de súbito se transformó en un bien público.

Durante unos cien años, en la primera fase, el saber se aplicó a *herramientas, procesos y productos*; esto creó la Revolución Industrial, pero también creó lo que Marx denominó "alienación", y nuevas clases, y la guerra de clases y, con ellas, el comunismo. En su segunda fase, que empezó alrededor de 1880 y culminó hacia la Segunda Guerra Mundial, el saber, con su nuevo significado, empezó a aplicarse al *trabajo*; esto marcó el comienzo de la *revolución de la productividad*, que en setenta y cinco años convertiría al proletariado en una burguesía de clase media con unos ingresos casi de clase alta. De esta forma, la revolución de la productividad derrotó a la guerra de clases y al comunismo. La última fase se inició después de la Segunda Guerra Mundial; ahora el saber se aplica al *saber* mismo y es la *revolución de la gestión*. El saber está deviniendo rápidamente el factor número *uno* de la producción, desplazando capital y mano de obra a un segundo plano. Puede que sea prematuro (y ciertamente sería presuntuoso) decir que la nuestra es una "sociedad del saber"; hasta el momento sólo tenemos una economía del saber, pero nuestra sociedad es ciertamente "poscapitalista".

El capitalismo, bajo una forma u otra, ha aparecido y vuelto a aparecer muchas veces a lo largo de todas la épocas, en Oriente como en Occidente; ya antes hubo muchos períodos de rápida invención e innovación tecnológicas, en Oriente al igual que en Occiden-

te, muchos de los cuales produjeron cambios tecnológicos tan radicales como cualquiera de los de finales del siglo XVIII o principios del XIX.[1] Lo que hace que los acontecimientos de los últimos doscientos cincuenta años no tengan precedentes y sean únicos en su clase es su rapidez y alcance. En lugar de ser un elemento más en la sociedad, como fue todo capitalismo anterior, el Capitalismo, con mayúscula, se convirtió en sociedad; en lugar de quedar confinado, como siempre antes, a una zona limitada, el Capitalismo, de nuevo con mayúscula, tomó el poder en toda Europa Occidental y Septentrional en el corto lapso de cien años, desde 1750 a 1850, y después, en otros cincuenta años, asumió el poder en todo el mundo habitado.

El anterior capitalismo había estado siempre circunscripto a pequeños y restringidos grupos sociales y casi no había afectado a nobles, terratenientes y militares, campesinos, profesionales, artesanos, inclusive obreros. El Capitalismo con C mayúscula impregnó y transformó a la sociedad por dondequiera que se extendió.

Desde el principio de los tiempos, en el Viejo Mundo las nuevas herramientas, los nuevos procesos, los nuevos materiales, los nuevos cultivos, las nuevas técnicas —lo que ahora llamamos "tecnología"— se han difundido con gran rapidez.

Por ejemplo, pocas invenciones modernas se generalizaron tan rápidamente como las gafas, un invento del siglo XIII. Surgidas a partir de los experimentos ópticos de un fraile franciscano inglés, Roger Bacon (muerto en 1292 o 1294), las gafas para leer de los ancianos se usaban ya en la corte papal de Aviñón en 1290, en la corte del sultán en El Cairo en 1300 y en la corte del emperador mongol de China no después de 1310; sólo la máquina de coser y el teléfono, los inventos de más rápida difusión en el siglo XIX, viajaron a tanta velocidad.

Sin embargo, los anteriores cambios tecnológicos, casi sin excepciones, quedaron restringidos a un oficio o una aplicación. Habrían de pasar doscientos años, hasta principios del siglo XVI, antes de que la invención de Bacon tuviera una segunda aplicación: gafas para corregir la miopía. El torno del alfarero estaba en pleno uso en el Mediterráneo en el 1500 a. de C.; en todos los hogares se usaban recipientes para cocinar y guardar agua y alimentos. No obstante, hasta el año 1000 d. de C. no se aplicó el principio subyacente en el torno al trabajo de las mujeres, el hilado.

De forma parecida, el nuevo diseño del molino de viento, alrededor del 800 d.de C., que lo convirtió del juguete que había sido en la antigüedad en una máquina de verdad, y totalmente "automatizada" además, no se aplicó a los buques hasta el cabo de trescientos años; esto es hasta después de 1100; hasta entonces los buques funcionaban a remos y si acaso se utilizaba el viento para propulsarlos, sólo era como auxiliar y sólo si soplaba en la dirección adecuada. La vela que impulsa el buque funciona exactamente igual que la pala que mueve el molino de viento y se conocía desde hacía mucho tiempo la necesidad de una vela que permitiera que los barcos navegaran con viento de costado o contra el viento; el molino de viento fue rediseñado en el norte de Francia o en los Países Bajos, esto es en regiones

muy familiarizadas con buques y navegación; sin embargo, durante varios cientos de años, no se le ocurrió a nadie aplicar algo inventado para bombear agua y moler grano, esto es para ser usado en tierra, a un uso en el mar.

Por el contrario, las invenciones de la Revolución Industrial fueron aplicadas inmediatamente en todas partes y en todos los oficios e industrias concebibles; inmediatamente fueron consideradas *tecnología*.

El nuevo diseño de la máquina de vapor hecho entre 1765 y 1776 por James Watt (1736-1819) la convertía en una rentable suministradora de energía. Aunque Watt mismo se concentró durante toda su vida en un único uso: extraer agua de una mina por bombeo —el mismo para el que Newcomen había diseñado originalmente la máquina de vapor a principios del siglo XVIII—, uno de los principales fabricantes de hierro vio inmediatamente que la nueva máquina de vapor también podía utilizarse para soplar aire en un horno de fundición e hizo una oferta por la segunda máquina construida por Watt. Por otro lado, el socio de Watt, Matthew Boulton (1728-1809), promocionó inmediatamente la máquina de vapor como fuente de energía para toda clase de procesos industriales y muy especialmente para la mayor de todas las industrias de aquel tiempo, la textil. Treinta y cinco años más tarde, un estadounidense, Robert Fulton (1765-1815), ponía a flote en el río Hudson el primer barco a vapor; al cabo de otros veinte años se ponía la máquina a vapor sobre ruedas y nacía la locomotora. Para 1840, o como máximo para 1850, la máquina de vapor había transformado todos y cada uno de los procesos de fabricación, desde la elaboración de vidrio hasta la imprenta; había cambiado el transporte de larga distancia por tierra y por mar y estaba empezando a transformar la agricultura. Para entonces había penetrado en casi todo el mundo, con el Tíbet, Nepal y el interior de África tropical como únicas excepciones.

En el siglo XIX se creía, y la mayoría de la gente aún lo cree, que la Revolución Industrial constituía la primera vez que un cambio en el "modo de producción" (para usar una expresión de Carlos Marx) modificaba la estructura social y creaba nuevas clases: la capitalista y la proletaria. Esta creencia no es válida; entre el 700 y el 1100 d. de C. el cambio tecnológico creó dos clases totalmente nuevas en Europa: el señor feudal y el artesano de la ciudad. El señor nació como consecuencia de la invención del estribo, invento que surgió en Asia Central alrededor del 700, y el artesano por el nuevo diseño de la rueda hidráulica y el molino de viento, que los convertía en verdaderas máquinas que, por primera vez, utilizaban fuerzas inanimadas, agua y viento, como energías motrices en sustitución del músculo humano usado en la antigüedad.

El estribo hizo posible la lucha a caballo; sin él cualquiera que empuñara una lanza, espada o arco pesado a caballo resultaría proyectado fuera de éste por la fuerza de la segunda ley de Newton: "Cada acción produce una reacción". Durante varios cientos de años el caballero fue una "máquina de guerra" invencible, pero esta máquina tenía que contar con el apoyo de un "complejo agrícola-militar", algo nuevo en la historia. Hasta este siglo los alemanes lo

denominaron *Rittergut*, tierras propiedad de un caballero, dotadas de un estado legal y privilegios económicos y políticos, que albergaban a, por lo menos, cincuenta familias campesinas o doscientas personas para que produjeran los alimentos necesarios para apoyar la máquina de guerra: el caballero, su escudero, sus tres caballos y sus entre doce y quince caballerizos. En otras palabras, el estribo creó el feudalismo. En la antigüedad el artesano había sido un esclavo; el artesano de la primera "edad de la máquina", el de la Edad Media europea, llegó a ser la clase urbana dominante, el "burgués", que más tarde crearía la ciudad europea sin par y también el gótico y el Renacimiento.

Estas innovaciones técnicas: el estribo, la rueda hidráulica y el molino de viento, viajaron por todo el mundo antiguo y lo hicieron muy rápido; pero, en general, las clases de esa anterior revolución industrial siguieron siendo fenómenos europeos; sólo Japón desarrolló alrededor de 1100 d.de C. artesanos orgullosos e independientes que gozaban de una alta estima y, hasta 1600, de considerable poder. Pero, aunque los japoneses adoptaron el estribo para cabalgar, continuaron luchando a pie; los gobernantes del Japón rural mandaban soldados a pie: los *daimyo;* recaudaban impuestos del campesinado, pero no tenían estados feudales. En China, en la India y en el mundo islámico, las nuevas tecnologías no tuvieron impacto social alguno; los artesanos chinos siguieron siendo siervos sin ninguna categoría social y los militares no se convirtieron en terratenientes, como en la Europa de la antigüedad, sino que siguieron siendo mercenarios profesionales. Inclusive en Europa los cambios sociales generados por esta primera revolución industrial tardaron casi cuatrocientos años en surtir pleno efecto.

Por el contrario, la transformación social de la sociedad ocasionada por el capitalismo y la Revolución Industrial tardó menos de cien años en llegar a ser plenamente efectiva en Europa Occidental. En 1750 tanto capitalistas como proletarios eran aún grupos marginales; de hecho, los proletarios en el sentido dado a este término en el siglo XIX, esto es, obreros de fábrica, apenas existían. Hacia 1850 capitalistas y proletarios eran las clases dinámicas en Europa Occidental y habían tomado la ofensiva; rápidamente se convirtieron en las clases dominantes dondequiera que penetraban el capitalismo y la tecnología moderna. En Japón la transformación tardó menos de treinta años, desde la restauración Meiji en 1867 hasta la guerra con China en 1894. No costó mucho más tiempo en Shanghai y Hong Kong, en Calcuta y Bombay o en la Rusia de los zares.

Capitalismo y Revolución Industrial, debido a su velocidad y a su alcance, crearon una civilización mundial.[2]

El nuevo significado del saber

Al contrario que aquellos "terribles simplificadores", los ideólogos del siglo XIX como Hegel y Marx, ahora sabemos que los princi-

pales acontecimientos históricos raramente tienen una única causa y sólo una explicación; lo normal es que sean resultado de la convergencia de un buen número de acontecimientos distintos e independientes.

Un ejemplo de cómo funciona la historia es la génesis del ordenador. Su primera raíz está en el sistema binario, esto es el descubrimiento por parte de un matemático y filósofo del siglo XVII, el alemán Gottfried Leibnitz (1646-1716), de que TODOS los números pueden ser representados por sólo dos: 0 y 1. La segunda raíz es el descubrimiento por un inventor inglés del siglo XIX, Charles Babbage (1792-1871), de que las ruedas dentadas, es decir la mecánica, podían representar todo el sistema decimal y realizar las cuatro operaciones aritméticas elementales: suma, resta, multiplicación y división, esto es, descubrió una genuina "máquina calculadora". Más tarde, a principios de este siglo, dos lógicos ingleses, Alfred North Whitehead (1871-1947) y Bertrand Russell (1872-1970), en su *Principia Mathematica*, mostraron que cualquier concepto presentado en una forma rigurosamente lógica puede ser expresado matemáticamente. A partir de este descubrimiento un austro-americano, Otto Neurath (que tuvo su época más productiva entre 1915 y 1930), que trabajaba como estadístico para el War Production Board (Comité de material bélico) de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, derivó "datos", esto es la idea, entonces nueva y herética, de que cualquier información de cualquier área, sea anatomía o astronomía, economía, historia o zoología, es exactamente igual cuando se cuantifica y puede ser tratada y presentada de igual forma (idea, por cierto, que subyace en la moderna estadística). Anteriormente, justo antes de la Primera Guerra Mundial, un americano, Lee de Forst (1873-1961), había inventado el tubo de audión para convertir los impulsos electrónicos en ondas sonoras, haciendo que fuera posible emitir palabras y música. Veinte años más tarde a los ingenieros que trabajaban en una fábrica de tarjetas perforadas de tamaño medio llamada IBM se les ocurrió que el tubo de audión podía utilizarse para pasar electrónicamente de 0 a 1 y volver a 0. Si cualquiera de todos estos elementos no hubiera estado presente, no habría existido el ordenador. Es imposible decir cuál de ellos fue EL elemento; no obstante, con todos ellos disponibles el ordenador era virtualmente inevitable. Sin embargo, sólo por accidente fue un producto estadounidense; el accidente fue la Segunda Guerra Mundial, que hizo que los militares estuvieran dispuestos a gastar enormes sumas de dinero (con poco éxito, por cierto, hasta bastante después de la guerra) en el desarrollo de máquinas que calcularan muy rápidamente la posición de aviones de gran velocidad en vuelo y de rápidos buques enemigos. De no haber sido así, el ordenador hubiera sido probablemente un producto británico. De hecho, una empresa inglesa, J. Lyons & Co., productora de alimentos y propietaria de restaurantes, desarrolló en los cuarenta el primer ordenador para uso comercial que funcionó: el "Leo". Lyons no consiguió reunir el dinero suficiente para competir con el Pentágono y tuvo que abandonar su máquina, que funcionaba y bien (y además era mucho más barata).

De forma parecida, muchos cambios independientes, la mayoría sin conexión entre sí, hicieron que el capitalismo pasara a ser el Capitalismo y los avances técnicos, la Revolución Industrial. La teoría más conocida, la de que el capitalismo fue producto de la "ética protestante", expuesta en los primeros años de este siglo por

el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), ha quedado ampliamente desacreditada; sencillamente no hay suficientes pruebas para apoyarla. Sólo un poco más demostrable es la tesis de Carlos Marx (1818-1883) de que la máquina de vapor, la nueva máquina motriz, exigía una inversión de capital tan enorme que los artesanos ya no pudieron financiar sus "medios de producción" y tuvieron que ceder el control al capitalista. No obstante, hay un elemento crítico sin el cual fenómenos bien conocidos, como el capitalismo y los avances técnicos, no hubieran podido en modo alguno convertirse en una pandemia social y universal; es el cambio radical en el *significado del saber* que se produjo en Europa alrededor del 1700 o poco más tarde.[3]

Hay tantas teorías sobre qué podemos saber y cómo lo sabemos como metafísicos ha habido desde Platón en el 400 a.de C. hasta Ludwig Wittgenstein (1889-1951) y Karl Popper (1902) en nuestros días; pero desde tiempos de Platón sólo ha habido dos teorías en Occidente y, desde aproximadamente la misma época, dos teorías en Oriente sobre el significado y función del saber. El portavoz de Sócrates, Platón, sostiene que la única función del saber es el autoconocimiento, esto es el desarrollo intelectual, moral y espiritual de la persona. Sin embargo, su más hábil oponente, el brillante y docto Protágoras, afirma que el propósito del saber es hacer que quien lo tiene sea eficaz al permitirle saber qué decir y cómo decirlo. El saber de Protágoras significaba lógica, gramática y retórica, que más tarde se convertirían en el *trivium*, núcleo de la educación en la Edad Media, que todavía hoy equivale más o menos a lo que queremos decir con "educación humanista" o lo que los alemanes denominan *Allgemeine Bildung*. En Oriente había casi las mismas dos teorías del saber; el saber, para los confucianos, era saber qué decir y cómo decirlo y el camino hacia el progreso y el éxito terrenal; para los taoístas y los monjes Zen, el saber era la vía hacia la ilustración y la sabiduría. Pero mientras que los dos lados discrepaban así sobre qué significaba el saber, ambos estaban totalmente de acuerdo en lo que *no* significaba; no significaba la *capacidad de hacer*; no significaba *utilidad*; la utilidad no era saber, era *arte*; la palabra griega es *techne*.

A diferencia de sus contemporáneos del Extremo Oriente —los confucianos chinos con su infinito desprecio por todo lo que no fuera aprender en los libros—, tanto Sócrates como Protágoras respetaban la *techne*.

De hecho, en Occidente el desprecio por las artes era desconocido hasta la llegada del "caballero" inglés del siglo XVIII y este desprecio, que alcanzó niveles tan altos en la Inglaterra victoriana, era poco más que una última e inútil trinchera de defensa contra la sustitución del caballero como clase social dirigente por el capitalista y el técnico.

Pero incluso para Sócrates y Protágoras, la *techne*, por meritoria que fuera, no era saber; quedaba restringida a una aplicación específica y no tenía principios generales; lo que el comandante de

un buque sabía sobre la navegación de Grecia a Sicilia no podía aplicarse a nada más. Por otro lado, la única forma de aprender una *techne* era el aprendizaje y la experiencia; una *techne* no podía explicarse en palabras, fueran habladas o escritas; sólo podía mostrarse. Incluso hasta el 1700 o más tarde, los ingleses no hablaban de "artes", hablaban de "misterios", y no sólo porque el poseedor de un arte manual estuviera juramentado para guardar secreto, sino también porque un arte era inaccesible por definición a cualquiera que no hubiera sido aprendiz con un maestro e instruido así mediante el ejemplo.

La Revolución Industrial

Después del 1700, y en el espacio increíblemente corto de cincuenta años, se inventó la tecnología. La palabra misma es un manifiesto en cuanto combina *techne*, es decir el misterio de un arte manual, con *logy*, es decir el saber organizado, sistemático y con un fin determinado. La primera escuela de ingeniería, la francesa *École des Pontes et Chaussées* fue fundada en 1747, seguida alrededor de 1770 en Alemania por la primera Escuela de Agricultura y en 1776 por la primera Escuela de Minería; en 1794 se fundaba en Francia la primera universidad técnica: la *École Polytechnique* y con ella la profesión de ingeniero; poco tiempo después, entre 1820 y 1850, educación médica y práctica médica se reorganizaban como tecnologías sistemáticas.

En una evolución paralela, entre 1750 y 1800, Gran Bretaña pasó de las patentes como monopolios para enriquecer a los favoritos reales a la concesión de patentes para estimular la aplicación del saber a herramientas, productos y procesos y para recompensar a los inventores siempre que hicieran públicas sus invenciones. Esto no sólo puso en marcha un siglo de febril invención mecánica en aquel país sino que además acabó con el misterio y el secreto en las artes. El gran documento de este dramático cambio de rumbo desde el arte a la tecnología, y uno de los libros más importantes de la historia, fue la *Encyclopédie*, editada entre 1751 y 1772 por Denis Diderot (1713-1784) y Jean d'Alembert (1717-1783). Esta famosa obra intentó reunir de forma sistemática y organizada el saber de todas las artes, de tal manera que el no iniciado pudiera aprender a ser un "tecnólogo". No fue en absoluto por casualidad que, en la *Enclyclopédie*, los artículos que describen un arte concreto, por ejemplo hilar o tejer, fueran escritos no por artesanos sino por "especialistas de la información": gente preparada como analistas, matemáticos, lógicos; tanto Voltaire como Rousseau contribuyeron. La tesis subyacente en la *Encyclopédie* era que los resultados efectivos en el universo material —en herramientas, procesos y productos— son producidos por un análisis sistemático y por una aplicación del saber sistemática y con un propósito.

Pero además, la *Encyclopédie* también predicaba que los principios que producían resultados en un arte los producirían también en otro. Sin embargo, esto era un anatema tanto para el hombre de saber tradicional como para el artesano tradicional.

Ninguna de las escuelas técnicas del siglo XVIII tenía como objetivo producir *nuevo* saber y tampoco lo hacía la *Encyclopédie*; ninguna de ellas hablaba siquiera de la aplicación de la *ciencia* a herramientas, procesos y productos, esto es a la tecnología; esta idea tendría que esperar otros cien años, hasta alrededor de 1890, cuando un químico alemán, Justus Liebig (1803-1873), aplicó la ciencia a la invención de los primeros fertilizantes artificiales y posteriormente a una forma de conservar las proteínas animales, el extracto de carne. No obstante, lo que sí hicieron las escuelas técnicas y la *Encyclopédie* fue tal vez más importante; reunieron, codificaron e *hicieron pública* la *techne*, el misterio de las artes, tal como se había desarrollado a lo largo de milenios; convirtieron la experiencia en saber, el aprendizaje en libro de texto, el secreto en metodología, el hacer en saber aplicado. Esto es la esencia de lo que ha llegado a conocerse por "Revolución Industrial", es decir la transformación mediante la tecnología de la sociedad y la civilización en el mundo entero.

Fue este cambio en el significado del saber lo que hizo que el moderno capitalismo fuera inevitable y dominante. Por encima de todo, la rapidez del cambio tecnológico creó una demanda de capital muy por encima de la que podía proporcionar el artesano; la nueva tecnología exigía también la concentración de la producción, es decir el paso a la fábrica; el saber no podía aplicarse en miles y decenas de miles de pequeños talleres individuales y en las industrias caseras de los pueblos rurales: exigía la concentración de la producción bajo un solo techo. La nueva tecnología necesitaba también energía en gran escala, fuera hidráulica o de vapor, que no podía descentralizarse. Pero, aunque importantes, estas necesidades energéticas eran secundarias; lo más importante fue que la producción pasó, casi de la noche a la mañana, de basarse en el arte a basarse en la tecnología; como resultado el capitalista pasó, casi de la noche a la mañana, a ser el centro de la economía y la sociedad. Hasta entonces había sido solamente "un actor secundario".

Hasta una fecha tan tardía como 1750, las empresas en gran escala habían sido gubernamentales en lugar de privadas. La primera y durante siglos la más importante empresa manufacturera del Viejo Mundo era el famoso arsenal, cuyo propietario y gerente era el gobierno de Venecia, y las "manufacturas" del siglo XVIII, tales como las fábricas de porcelana de Meissen y Sevres, eran todavía propiedad del gobierno. Pero en 1830 la empresa capitalista privada en gran escala dominaba ya en Occidente; cincuenta años más tarde, hacia el momento de la muerte de Carlos Marx en 1883, la empresa capitalista privada había penetrado en todas partes, salvo en rincones remotos del mundo como el Tíbet o la zona deshabitada de Arabia.

Por supuesto hubo resistencias, tanto a la tecnología como al capitalismo; se produjeron disturbios en Inglaterra, por ejemplo, o

en la Silesia alemana; pero fueron locales, duraron unas pocas semanas o como máximo unos pocos meses y ni siquiera frenaron la velocidad y propagación del capitalismo.

La Revolución Industrial, es decir el sistema de máquinas y fábricas, se extendió igualmente rápido, encontrando poca o ninguna resistencia.

Wealth of Nations, de Adam Smith (1723-1790), apareció el mismo año, 1776, en que James Watt patentaba la máquina de vapor perfeccionada y, pese a ello, el libro casi no presta atención a máquinas o fábricas o a la producción industrial en general; la producción que describe es aún de base artesanal. Inclusive cuarenta años más tarde, después de las guerras napoleónicas, fábricas y máquinas no eran vistas todavía como básicas, ni siquiera por agudos observadores de la sociedad; prácticamente no representan ningún papel en la economía de David Ricardo (1772-1832), y lo que es aun más sorprendente, no se encuentran ni fábricas ni obreros de fábrica ni banqueros en los libros de Jane Austen (1775-1817), la crítica social más penetrante de Inglaterra; su sociedad, como se ha dicho a menudo, es totalmente "burguesa", pero sigue siendo totalmente preindustrial; una sociedad de señores y arrendatarios, clérigos y oficiales de la marina, abogados, artesanos y tenderos.

Sólo en los lejanos Estados Unidos hubo alguien, Alexander Hamilton (1757-1809), que vio muy pronto que la fabricación basada en máquinas se estaba convirtiendo rápidamente en el eje de la actividad económica; pero pocos, inclusive entre sus seguidores, le prestaron mucha atención a su *Report on Manufactures*, escrito en 1791, aunque sí después de su muerte.

No obstante, hacia 1830 Honoré de Balzac (1799-1850) producía una novela de éxito tras otra describiendo una Francia capitalista, cuya sociedad estaba dominada por los banqueros y la bolsa; al cabo de otros quince años, el capitalismo, las fábricas y la máquina son el núcleo de las obras maduras de Dickens (1812-1870), como también lo son las nuevas clases: los capitalistas y los proletarios.

En *Bleak House* (1852), la nueva sociedad y sus tensiones son el fondo del contraste entre dos hermanos, ambos hijos del ama de llaves del señor; uno llega a convertirse en un gran industrial en el Norte que piensa conseguir ser elegido para el Parlamento para luchar contra los terratenientes y destruir su poder; el otro decide seguir siendo un fiel partidario del arruinado, derrotado e ineficaz, pero precapitalista "señor". Y *Hard Times* (1854), del mismo autor, es la primera y con mucho la más vigorosa novela industrial, el relato de una dura huelga en una fábrica de algodón y de la guerra de clases en su forma más pura.

Esa rapidez, nunca conocida antes, con que la sociedad se transformó creó las tensiones y los conflictos sociales del nuevo orden. Sabemos ahora que no es en absoluto verdadero el casi universal convencimiento de que los obreros de fábrica de principios del siglo XIX fueran más pobres y sufrieran un trato más duro que cuando eran campesinos sin tierra en el campo de la era preindustrial. Eran pobres, sin duda, y maltratados, pero acudían en tropel a la fábrica precisamente porque, pese a todo, estaban mejor allí

que en el nivel más bajo de una sociedad rural estática, tiránica y hambrienta; conseguían una calidad de vida mucho mejor.

Por cierto, esto deberíamos haberlo sabido desde el principio; en la ciudad fabril la mortalidad infantil se redujo y la esperanza de vida aumentó inmediatamente, disparando así el enorme aumento de población en la Europa en proceso de industrialización. Además ahora, esto es desde la Segunda Guerra Mundial, tenemos también el ejemplo de los países del Tercer Mundo: brasileños y peruanos fluyen sin cesar a las *favelas* y *barrios* de Río de Janeiro y Lima. Pese a lo dura que es la vida allí, sigue siendo mejor que en el empobrecido nordeste de Brasil o en el Altiplano de Perú. En la India dicen hoy: "El mendigo más pobre de Bombay come mejor que el peón en un pueblo del campo". "La tierra verde y amable de Inglaterra", que William Blake (1757-1827) en su famoso poema sobre la "Nueva Jerusalén" confiaba liberar de las nuevas "fábricas satánicas", era en realidad un vasto y mísero suburbio rural.

Pero aunque la industrialización significó desde el principio mejoras materiales —en lugar de la famosa "caída en la miseria" de Marx— la rapidez del cambio fue tan pasmosa que resultó profundamente traumática; la nueva clase, los "proletarios", se "alienó", para utilizar el término acuñado por Marx, quien predijo que su alienación haría inevitable su explotación, ya que para vivir cada vez dependerían más completamente del acceso a los "medios de producción", que eran propiedad del capitalista y estaban controlados por él. Y esto, según predijo Marx, concentraría cada vez más la propiedad en pocas manos y empobrecería cada vez más a un proletariado impotente... hasta el día en que el sistema se hundiría bajo su propio peso y los pocos capitalistas que quedaran serían destronados por los proletarios, que "no tenían nada que perder salvo sus cadenas".

Sabemos ahora que Marx era un falso profeta, pues lo que en realidad ha sucedido ha sido justo lo contrario de lo que pronosticó; pero eso es ver las cosas en retrospectiva. Muchos de sus contemporáneos compartían su visión del capitalismo aun cuando no compartieran necesariamente sus pronósticos sobre el resultado; incluso los antimarxistas aceptaban su análisis de "las contradicciones inherentes del capitalismo"; algunos confiaban en que el ejército mantendría a raya a la chusma proletaria, como era al parecer el caso del mayor de los capitalistas del siglo XIX, el banquero americano J.P. Morgan (1837-1913); los liberales de todo tipo creían que, de alguna manera, podría haber reformas y mejoras, pero prácticamente cualquier persona racional a finales del siglo XIX compartía con Marx la convicción de que la sociedad capitalista era una sociedad de inevitables luchas de clase y, de hecho, hacia 1910 la mayoría de las "personas racionales", al menos en Europa (pero también en Japón), se inclinaban hacia el socialismo. El más grande de los conservadores del siglo XIX, Benjamin Disraeli (1804-1881), veía a la sociedad capitalista de forma muy parecida a como lo hacía Marx, y lo mismo sucedía con su homólogo en el continente, Otto von Bis-

marck (1815-1898), convicción que lo llevó, después de 1880, a promulgar la legislación social que finalmente produciría el Estado del bienestar del siglo XX. Un crítico social conservador, el novelista estadounidense Henry James (1843-1916), cronista de la riqueza estadounidense y la aristocracia europea, estaba tan obsesionado por la guerra de clases y el temor a ésta que la convirtió en el tema de su más inolvidable novela, *The Princess Casamissa*, que escribió en 1883, el mismo año en que moría Marx.

La revolución de la productividad

¿Qué fue entonces lo que derrotó a Marx y al marxismo? Hacia 1950 muchos de nosotros sabíamos ya que el marxismo había fracasado tanto moral como económicamente (yo lo había dicho ya en 1939 en mi libro *The End of Economic Man*); pero el marxismo era todavía la única ideología coherente en la mayor parte del mundo y en la mayor parte del mundo parecía invencible. Había "antimarxistas" en abundancia pero, todavía, pocos "no-marxistas", esto es, gente que pensara que el marxismo ya no era relevante, como la mayoría sabe en la actualidad. Inclusive aquellos que se oponían acerbamente al socialismo seguían convencidos de que su influencia era cada día mayor.

En 1944, el padre del neoconservadorismo en el mundo occidental, el economista angloaustríaco Friedrich von Hayek (1889-1992), argumentaba en su libro *The Road to Serfdom* que el socialismo significaba de forma inevitable la esclavitud. El "socialismo democrático" no existe, decía Hayek entonces; sólo hay "socialismo totalitario", pero no decía en 1944 que el marxismo *no podía* funcionar; por el contrario, tenía mucho miedo de que pudiera funcionar y funcionara. Sin embargo, en su último libro, *The Fatal Conceit* (University of Chicago Press, 1988), escrito cuarenta años más tarde, asegura que el marxismo nunca podría haber funcionado, y cuando publicó este libro casi todo el mundo, especialmente casi todo el mundo en los países comunistas, había llegado a la misma conclusión.

¿Qué venció entonces a las "inevitables contradicciones del capitalismo", a la "alienación" y la "caída en la miseria" de los proletarios y con ella al "proletario" mismo? La respuesta es *la revolución de la productividad*.

Cuando el saber cambió de significado, hace doscientos cincuenta años, empezó a aplicarse a las herramientas, procesos y productos, y esto es lo que la "tecnología" aún significa para la mayoría de la gente y lo que se enseña en las escuelas de ingeniería. No obstante, dos años antes de la muerte de Marx se había iniciado la revolución de la productividad. En 1881, un estadounidense, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), aplicaba por vez primera el saber al estudio del *trabajo*, al análisis del trabajo y a la ingeniería del trabajo.

El trabajo ha existido desde que el hombre existe; en realidad, todos los hombres tienen que trabajar para vivir, y en Occidente

durante largo tiempo se ha alabado la dignidad del trabajo de labios para afuera.

El segundo texto griego más antiguo, unos cien años después de la épica de Homero, es un poema de Hesíodo (-850 / -800 a. de C.), titulado *Los trabajos y los días*, que canta al trabajo del agricultor. Uno de los más bellos poemas romanos está representado por las *Geórgicas*, de Virgilio (70-19 a. de C.), un ciclo de canciones también sobre el trabajo del agricultor. Aunque no hay un interés tan vivo por el trabajo en la tradición literaria oriental, el Emperador de la China tocaba un arado una vez al año para celebrar la siembra del arroz.

Pero tanto en Occidente como en Oriente, éstos eran gestos puramente simbólicos; ni Virgilio ni Hesíodo miraban de verdad lo que *hacía* un agricultor, como tampoco lo hizo nadie más a lo largo de la mayoría de la historia escrita.[4] El trabajo era indigno de la atención de las personas educadas, de las personas pudientes, de las personas con autoridad; el trabajo era algo que hacían los esclavos. Todo el mundo sabía que la única manera de que un obrero produjera más era trabajando más horas y más duro. También Marx compartía esta opinión con todos los economistas o ingenieros del siglo XIX.

Fue por pura casualidad que Frederick Winslow Taylor, un hombre educado y acomodado, se convirtió en obrero. Problemas en la vista lo obligaron a abandonar la idea de ir a Harvard y a empezar a trabajar como obrero en una fundición de hierro. Como era un hombre de un gran talento, pronto empezó a ascender hasta convertirse en uno de los jefes, y sus inventos para trabajar el metal lo hicieron rico al poco tiempo. Lo que entonces hizo que Taylor iniciara el estudio del trabajo fue su conmoción ante el mutuo y creciente odio existente entre capitalistas y obreros, que dominaba los finales del siglo XIX. En otras palabras, Taylor vio lo que vieron Marx y Disraeli y Bismarck y Henry James; pero vio también lo que ellos no consiguieron ver: era un conflicto innecesario y se propuso hacer que los obreros fueran productivos y así ganaran un salario decente.

La motivación de Taylor no fue la eficacia ni la creación de beneficios para los propietarios; hasta el momento de su muerte sostuvo que el principal beneficiario del fruto de la productividad tenía que ser el obrero y no el patrón. Su principal motivación era la creación de una sociedad en la que obreros y patrones, capitalistas y proletarios, tuvieran un interés común en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo. Los que se han acercado más a comprender esto hasta el momento son los empresarios y sindicatos japoneses después de la Segunda Guerra Mundial.

Pocas figuras en la historia intelectual han tenido un impacto mayor que Taylor y pocas han sido tan deliberadamente malentendidas y tan asiduamente mal citadas.[5] En parte Taylor ha sufrido las consecuencias de que la historia demostrara que él tenía razón y

que los intelectuales se equivocaban; en parte Taylor es ignorado porque aún persiste el menosprecio por el trabajo, especialmente entre los intelectuales; a buen seguro, mover arena a paladas, objeto del análisis más conocido de Taylor, no es algo que un "hombre educado" apreciaría y mucho menos consideraría importante. No obstante, en una parte aun mayor la reputación de Taylor ha sufrido precisamente porque aplicó el saber al estudio del trabajo; esto era un anatema para los sindicatos obreros de su tiempo, que montaron contra Taylor una de las campañas de difamación más ensañadas de la historia de Estados Unidos. El crimen de Taylor, a los ojos de los sindicatos, era su afirmación de que no existía el "trabajo especializado"; en las operaciones manuales sólo existe el "trabajo", todo puede ser analizado de la misma forma. Cualquier obrero que esté dispuesto a hacer el trabajo de la forma en que el análisis muestre que debe hacerse, es un "hombre de primera clase" y merece un "salario de primera clase", es decir lo mismo o más de lo que el obrero especializado recibía con sus largos años de aprendizaje.

Además, los sindicatos respetados y poderosos en los Estados Unidos de Taylor eran aquellos de los arsenales y astilleros propiedad del gobierno en los que se hacía, antes de la Primera Guerra Mundial, toda la producción de defensa en tiempos de paz, y estos sindicatos eran monopolios gremiales; la pertenencia a uno de ellos quedaba restringida a los hijos o familiares de los miembros. Se exigía un aprendizaje de entre cinco y siete años pero no se daba una preparación sistemática o estudio del trabajo; en ninguna ocasión estaba permitido anotar nada; ni siquiera había planos o cualquier otro tipo de dibujo del trabajo a hacer; los miembros debían jurar guardar el secreto y no se les permitía hablar de su trabajo con personas que no fueran miembros del sindicato. La afirmación de Taylor de que el trabajo podía ser estudiado, analizado y dividido en una serie de movimientos simples y repetitivos, cada uno de los cuales debía hacerse en su forma correcta, con su tiempo correcto y con sus propias herramientas, era de hecho un ataque frontal contra ellos y por ello lo vilipendiaron y consiguieron que el Congreso prohibiera el estudio del trabajo en los arsenales y astilleros del gobierno, prohibición que prevaleció hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Taylor no mejoró las cosas al ofender a los patrones de su tiempo tanto como ofendía a los sindicatos; al tiempo que no tenía ningún respeto por los sindicatos, se mostraba despreciativamente hostil hacia los empresarios; su epíteto favorito para ellos era "cerdos". Y además estaba su insistencia en que los obreros y no los empresarios debían recibir la parte del león de las mejoras en beneficios que produjera la dirección científica. Y por si esto fuera poco, su "Cuarto Principio" exigía que el estudio del trabajo se hiciera al menos en consulta, si no en asociación, con el obrero. Para terminar, Taylor sostenía que la autoridad en la planta no debía basarse en la propiedad; sólo podía basarse en un saber superior; en otras palabras, exigía lo que ahora llamamos "dirección profesional" y eso

era anatema y "herejía radical" para los capitalistas del siglo XIX. Fue duramente atacado por ellos como "elemento perturbador" y "socialista". (Algunos de los más estrechos discípulos y colaboradores de Taylor —especialmente Karl Barth, su mano derecha— sí eran "izquierdistas" abiertos y declarados y fuertemente anticapitalistas.)

A los contemporáneos de Taylor su axioma de que todo trabajo manual, especializado o no, podía analizarse y organizarse mediante la aplicación del saber les parecía absurdo. Y que había una mística en la pericia de un oficio fue algo aceptado universalmente durante muchos, muchos años.

Este convencimiento animó todavía a Hitler a declarar la guerra a Estados Unidos en 1941. Para que Estados Unidos presentara una fuerza militar eficaz en Europa necesitaría una gran flota que transportara las tropas y en aquel momento no contaba casi con marina mercante y no tenía ningún destructor para protegerla. Hitler argumentaba además que la guerra moderna requería ópticas de precisión, y en gran cantidad, y no había obreros ópticos especializados en Estados Unidos.

Hitler tenía toda la razón; la marina mercante de Estados Unidos era casi inexistente y sus destructores eran pocos y ridículamente anticuados; tampoco tenía casi industria óptica; pero aplicando el "estudio del trabajo" de Taylor, Estados Unidos aprendió a preparar a obreros totalmente no cualificados, muchos de ellos aparceros en un entorno preindustrial, y a convertirlos en el plazo de sesenta a noventa días en soldadores y constructores de buques de primera clase. Estados Unidos preparó igualmente en el espacio de pocos meses a la misma clase de gente para producir ópticas de precisión de mejor calidad que las que nunca habían hecho los alemanes, utilizando cadenas de montaje por añadidura. En conjunto, donde Taylor tuvo el mayor impacto fue en la formación profesional.

Adam Smith, sólo cien años antes, daba por sentado que se necesitaban por lo menos cincuenta años de experiencia (y es más probable que sea un siglo) para que un país o región adquiriera los conocimientos necesarios para producir artículos de alta calidad, y tomaba como ejemplo la producción de instrumentos musicales en Bohemia y Sajonia y de tejidos de seda en Escocia. Setenta años más tarde, alrededor de 1840, un alemán, August Borsig (1804-1854), una de las primeras personas que fuera de Inglaterra construyó una locomotora a vapor, ideó lo que todavía es el sistema alemán de aprendizaje, que combina la experiencia práctica en fábrica bajo un maestro con una base teórica en la escuela; sistema que sigue siendo el fundamento de la productividad industrial alemana. Pero, inclusive el aprendizaje de Borsig requería de tres a cinco años. Entonces, primero en la Primera Guerra Mundial y más especialmente en la Segunda, Estados Unidos aplicó sistemáticamente el enfoque de Taylor para preparar a "hombres de primera clase" en pocos meses y esto, más que cualquier otro factor, explica por qué Estados Unidos fue capaz de derrotar tanto a Alemania como a Japón.

Todas las anteriores potencias económicas de la historia moderna, Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, habían surgido en

razón del liderazgo en nuevas tecnologías; pero las potencias económicas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, primero Japón, luego Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Singapur, todas deben su desarrollo al sistema de formación de Taylor, que les permitió dotar a una fuerza laboral en gran medida aún preindustrial y, por lo tanto, con bajo nivel salarial, con una productividad a nivel mundial en un período mínimo. En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la formación basada en Taylor se convirtió en el único motor verdaderamente eficaz del desarrollo económico.

La aplicación del saber al trabajo aumentó de forma explosiva la productividad.[6] Durante cientos de años no se había producido ningún aumento en la habilidad de los obreros para producir artículos o para moverlos; las máquinas crearon una mayor capacidad, pero los obreros mismos no eran más productivos que en los talleres de la antigua Grecia, en la construcción de las calzadas de la Roma Imperial o en la producción de los apreciados tejidos de lana que dieron a la Florencia del Renacimiento su riqueza. Sin embargo, pocos años después de que Taylor empezara a aplicar el saber al trabajo, la productividad empezó a aumentar a un ritmo del 3,5 al 4% por año, lo cual significa el doble cada dieciocho años más o menos. Desde que Taylor empezó, la productividad ha crecido unas cincuenta veces en todos los países avanzados; sobre esta expansión sin precedentes descansan todas las mejoras tanto en el nivel como en la calidad de vida en los países desarrollados.

La mitad de esta productividad adicional ha ido a crear un mayor poder adquisitivo, esto es, un más alto nivel de vida. Pero entre un tercio y la mitad ha ido a la creación de un aumento del ocio. Todavía en 1910 los obreros de países desarrollados seguían trabajando por lo menos tres mil horas al año; ahora inclusive los japoneses trabajan dos mil horas al año; los estadounidenses, unas mil ochocientas cincuenta y los alemanes, como máximo mil seiscientas; y todos ellos producen cincuenta veces más por hora de lo que producían hace ochenta años. Otra parte sustancial de la mayor productividad ha ido a la atención sanitaria, que ha pasado de prácticamente el 0% del Producto Bruto Nacional al 8 o 12 % en los países desarrollados, y a la educación, que ha pasado de alrededor del 2% del Producto Bruto Nacional a un 10% o más.

Y la mayor parte de este aumento, tal como predijo Taylor, ha ido a los trabajadores, es decir a los proletarios de Marx. Henry Ford (1863-1947) sacó su primer automóvil barato, el Modelo T, en 1907, que era "barato" sólo en comparación con los demás automóviles en el mercado, los cuales, en términos de renta media, costaban tanto como costaría hoy un avión bimotor privado. A setecientos cincuenta dólares, el Modelo T costaba lo que un obrero industrial que trabajara a jornada completa ganaba en Estados Unidos en tres o cuatro años, ya que entonces ochenta centavos era el jornal de un buen día y, por supuesto, no había otros "beneficios". En aquel tiempo inclusive un médico no ganaba casi nunca más de quinientos dólares al año; hoy un obrero sindicado de la industria del automó-

vil en Estados Unidos, Japón o Alemania Occidental, trabajando sólo cuarenta horas a la semana, gana cincuenta mil dólares en salario y subsidios —cuarenta y cinco mil libres de impuestos—, que es aproximadamente ocho veces lo que cuesta un coche barato hoy.

Para 1930 la dirección científica de Taylor, pese a la resistencia por parte de sindicatos e intelectuales, se había extendido por todo el mundo desarrollado. Como resultado, el "proletario" de Marx se convirtió en un "burgués"; el obrero de fábrica, el "proletario" y no el "capitalista", había sido el verdadero beneficiario del capitalismo y la Revolución Industrial. Esto explica el fracaso total del marxismo en los países altamente desarrollados, para quienes Marx había pronosticado la "revolución" para el año 1900; explica por qué, después de 1918, no ha habido "revolución proletaria" ni siquiera en los países derrotados de Europa Central en los cuales había miseria, hambre y desempleo; explica por qué la Gran Depresión no llevó a una revolución comunista, como Lenin, Stalin y prácticamente todos los marxistas habían esperado confiadamente; para entonces, los proletarios de Marx aún no eran "acomodados" pero ya se habían convertido en clase media; se habían convertido en productivos. "Darwin, Marx, Freud" es la trinidad que se cita a menudo como "hacedores del mundo moderno"; si hubiera justicia en el mundo habría que sacar a Marx y poner a Taylor en su lugar. El hecho de que no se reconozca el mérito de Taylor es una cuestión menor; no obstante, lo que sí es una cuestión importante es que muy poca gente se dé cuenta de que fue la aplicación del saber al trabajo lo que creó a los países desarrollados al poner en marcha la explosión productiva de los últimos cien años. Los tecnólogos atribuyen el mérito a las máquinas; los economistas, a la inversión de capital; pero ambos factores eran abundantes en los primeros cien años de la era capitalista, esto es, antes de 1880, y lo han sido desde entonces; en lo que hace a la tecnología o al capital, los segundos cien años difieren poco de los primeros cien. Pero no hubo absolutamente ningún aumento de productividad laboral en los primeros cien años y, en consecuencia, tampoco hubo aumento en la renta real del obrero ni disminución en su jornada laboral; lo que hizo que los segundos cien años fueran tan críticamente diferentes sólo puede explicarse como el resultado de *aplicar el saber al trabajo*.

La productividad de las nuevas clases, las clases de la sociedad poscapitalista, puede aumentar *sólo* mediante la aplicación del saber al trabajo; ni máquinas ni capital pueden hacerlo; en realidad, si se aplican solos es más probable que dificulten antes que creen productividad (como estudiaremos más adelante, en el capítulo 4).

Cuando Taylor empezó, nueve de cada diez trabajadores realizaban un trabajo manual, haciendo o trasladando *cosas* en fábricas, agricultura, minería o transporte. La productividad de la gente que se ocupa de hacer y mover cosas sigue subiendo al ritmo histórico de un 3,5 a 4%, y en la agricultura en Estados Unidos y Francia aun más rápido, pero la *revolución de la productividad* ha terminado.

Hace cincuenta años, las personas dedicadas a trabajos para hacer o trasladar cosas eran aún mayoría en todos los países desarrollados; hacia 1990 habían quedado reducidas a un quinto de la fuerza laboral; hacia 2010 no serán más de una décima parte. Aumentar la productividad de los obreros manuales en fábricas, agricultura, minería o transporte ya no puede crear riqueza por sí mismo; la revolución de la productividad se ha convertido en víctima de su propio éxito. A partir de ahora lo que importa es la productividad de los trabajadores no manuales; y eso exige, obviamente, la *aplicación del saber al saber*.

La revolución de la gestión

Cuando en 1926 decidí no ir a la universidad sino ponerme a trabajar después de acabar la enseñanza secundaria, mi padre se disgustó bastante; la nuestra había sido siempre una familia de abogados y médicos; pero no dijo que yo era un "marginado" ni intentó hacerme cambiar de parecer; tampoco me auguró que nunca llegaría a nada; yo era un adulto responsable que quería trabajar como un adulto.[7]

Treinta años más tarde, cuando mi hijo cumplió los dieciocho años, yo prácticamente lo obligué a ir a la universidad. Como su padre, él quería ser un adulto entre adultos; como su padre, pensaba que en los doce años que había pasado sentado en un banco en la escuela había aprendido poco y que las posibilidades de que aprendiera algo si pasaba cuatro años más sentado en un banco en la universidad no eran especialmente altas; como su padre a su edad, su interés se centraba en la acción y no en el aprendizaje. Y sin embargo, en 1958, treinta y un años después que yo me había graduado y había entrado en una empresa de exportación como empleado aprendiz, tener un título universitario se había convertido en algo imprescindible; era el pasaporte para casi todas las carreras profesionales. En 1958, en Estados Unidos, no ir a la universidad era "marginarse" para un chico que había crecido en una familia acomodada y que había conseguido buenos resultados en la escuela. Mi padre no tuvo la menor dificultad en conseguir un trabajo para mí en una empresa mercantil acreditada; treinta años más tarde una firma de ese tipo no hubiera aceptado a un graduado de instituto como aprendiz; todas hubieran dicho: "Vaya a la universidad durante cuatro años; luego, probablemente debería hacer algún curso para posgraduados". Para la generación de mi padre, nacido en 1876, la universidad estaba bien para los hijos de los ricos o para un número muy pequeño de jóvenes pobres pero excepcionalmente brillantes (como había sido su caso).

De todos los empresarios triunfadores de Estados Unidos en el siglo XIX, sólo uno asistió a la universidad: J. P. Morgan fue a Goettingen para estudiar matemáticas pero abandonó al cabo de un año; entre los demás,

pocos asistieron siquiera al instituto y muchos menos se graduaron. En las novelas de Edith Wharton, cronista de la sociedad estadounidense alrededor de 1910 y 1920, los hijos de las viejas y ricas familias de Nueva York sí iban a Harvard, pero luego casi ninguno de ellos ejercía la abogacía; la educación superior era un lujo, un adorno y una forma agradable de pasar la primera parte de la vida adulta.

En mis tiempos, ya era deseable ir a la universidad; daba nivel social; pero no era en modo alguno necesario ni de mucha ayuda en la vida o para hacer carrera. Cuando hice mi primer estudio de una corporación empresarial importante, la General Motors,[8] el Departamento de Relaciones Públicas de la empresa procuró por todos los medios esconder el hecho de que un buen número de sus altos ejecutivos había ido a la universidad; entonces lo apropiado era empezar como mecánico e ir subiendo por medio del trabajo.[9]

Todavía en 1950 o 1960, la forma más rápida de acceder a una renta de clase media, en Estados Unidos, en Gran Bretaña y en Alemania (pero ya no en Japón), era *no* ir a la universidad sino ponerse a trabajar a los dieciséis años en una de las grandes industrias de fabricación en serie; allí se alcanzaban unos ingresos de clase media al cabo de pocos meses, como resultado de la explosión de la productividad. Estas oportunidades prácticamente han desaparecido.[10] Ahora ya casi no hay acceso a ingresos de clase media sin un título formal que certifique que se ha adquirido el saber que sólo puede conseguirse sistemáticamente y en una escuela o universidad.

El cambio de significado del saber, que empezó hace doscientos cincuenta años, ha transformado a la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico clave. *El saber es hoy el único recurso significativo.* Los tradicionales "factores de producción", suelo (recursos naturales), mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber; y el saber en su nuevo significado es saber en tanto que servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos. Estos cambios, sean o no deseables, son respuestas a un cambio irreversible: *el saber está siendo aplicado ahora al saber*; y éste es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber *existente* puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa *gestión*. Además el saber también se aplica de forma sistemática y decidida a definir qué *nuevo* saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica a la innovación sistemática.[11]

Este tercer cambio en la dinámica del saber puede denominarse la *revolución de la gestión* y, al igual que sus dos predecesores, el saber aplicado a las herramientas, procesos y productos, y el saber aplicado al trabajo humano, la revolución de la gestión se ha extendido por toda la tierra. A la Revolución Industrial le costó cien años, desde mitades del siglo XVIII hasta mitades del siglo XIX, llegar a ex-

tenderse y dominar el mundo entero; la revolución de la productividad tardó setenta años, desde 1880 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, en extenderse y dominar el mundo entero. La revolución de la gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1945 a 1990, en extenderse y dominar el mundo entero. La mayoría, cuando oye el término "gestión", piensa aún en "gestión de negocios". Es cierto que la gestión surgió por vez primera en su forma actual en la organización de negocios en gran escala. Cuando yo empecé a trabajar en gestión, hace unos cincuenta años, también me concentré en la gestión de negocios.[12] Con todo, pronto aprendimos que la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas, sean o no negocios; de hecho, pronto aprendimos que es inclusive *más* necesaria en organizaciones que no son negocios —sean organizaciones no lucrativas, aunque no gubernamentales (lo que en este libro llamo "el sector social"), u organismos del gobierno. Estas organizaciones necesitan gestión precisamente porque carecen de la disciplina del "nivel mínimo" que rige cualquier negocio. El hecho de que la gestión no está limitada a los negocios fue reconocido por primera vez en Estados Unidos, pero ya está siendo aceptado en todos los países desarrollados (como muestra la receptividad con que mi libro *Managing the Non Profit Organization*, de 1990, ha sido acogido en Europa Occidental, Japón y Brasil).

Sabemos ahora que la gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber. La gestión tiene muchos años de existencia; a menudo me preguntan a quién considero el mejor o más grande ejecutivo. Mi respuesta siempre es: "Al hombre que, hace más de cuatro mil años, concibió, diseñó y construyó la primera pirámide egipcia, que aún sigue en pie". No obstante, la gestión no ha sido considerada una clase específica de trabajo hasta después de la Segunda Guerra Mundial y aun entonces sólo por un puñado de gente; la gestión como disciplina sólo ha aparecido después de la Segunda Guerra Mundial. Todavía en 1950, cuando el Banco Mundial empezó a prestar dinero para favorecer el desarrollo económico, la palabra "gestión" ni siquiera estaba en su vocabulario. De hecho, aunque la gestión se *inventó* hace miles de años, no fue *descubierta* hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Una razón de su descubrimiento fue la experiencia de la guerra misma, y especialmente el funcionamiento de la industria de Estados Unidos; pero tal vez igualmente importante para la aceptación general de la gestión haya sido el funcionamiento del Japón desde 1950. Japón no era un país "subdesarrollado" después de la guerra, pero su industria y economía estaban destruidas casi por completo y prácticamente no tenía tecnología propia. El principal recurso de la nación era su voluntad de adoptar y adaptar el modo de gestión que los estadounidenses habían desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial, y especialmente la formación profesional. En el espacio de veinte años, desde los cincuenta —cuando acabó la

ocupación del Japón— a los setenta, Japón se convirtió en la segunda potencia económica mundial y en un líder tecnológico.

Cuando la guerra de Corea terminó, a principios de los cincuenta, Corea del Sur estaba más destruida de lo que lo había estado Japón siete años antes. Y nunca había sido más que un país atrasado, especialmente porque los japoneses suprimieron de forma sistemática la empresa y la educación superior en Corea durante sus treinta y cinco años de ocupación. No obstante, sirviéndose de las facultades y universidades de Estados Unidos para educar a sus competentes jóvenes y mediante la importación y aplicación de sistemas de gestión, Corea se convirtió en un país altamente desarrollado en un espacio de veinticinco años.

Con esta vigorosa expansión de los sistemas de gestión llegó una creciente comprensión de lo que el término significa realmente. Cuando yo empecé a estudiar gestión, durante e inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial[13], un gerente era definido como "alguien que es responsable del trabajo de unos subordinados". Un gerente, en otras palabras, era un "jefe" y gestión era jerarquía y poder; ésta es probablemente la definición que mucha gente tiene en mente cuando se habla de gerentes y gestión.

Sin embargo, a principios de los cincuenta la definición ya había cambiado a "un gerente es responsable del rendimiento de la gente". Ahora sabemos que ésta también es una definición demasiado estrecha. La definición justa es "un gerente es responsable de la aplicación y rendimiento del saber".

Este cambio significa que ahora vemos el saber como el recurso esencial; suelo, mano de obra y capital son primordialmente importantes como limitaciones; sin ellos ni aun el saber puede producir, sin ellos ni aun la gestión puede actuar; allí donde hay una gestión eficaz, esto es, una aplicación del saber al saber, siempre podemos obtener los otros recursos.

El hecho de que el saber se haya convertido en *el* recurso, y no en "poscapitalista", cambia, y de forma fundamental, la estructura de la sociedad; crea nuevas dinámicas sociales; crea nuevas dinámicas económicas, crea nuevas políticas.

Del saber a los saberes

Subyacente en las tres fases del cambio de rumbo del saber, la Revolución Industrial, la revolución de la productividad y la revolución de la gestión, hay un cambio fundamental en el significado del saber; hemos pasado del saber a los saberes. El saber tradicional era general; lo que hoy consideramos saber es por necesidad algo altamente especializado. Nunca antes habíamos hablado de un hombre o una mujer "con saber"; hablábamos de una "persona instruida" y las personas instruidas eran generalistas; sabían lo suficiente para hablar o escribir de un buen número de cosas, suficiente para comprender un buen número de cosas; pero no sabían lo bastante como para *hacer* una cosa cualquiera. Como dice la vieja his-

toria: querríamos una persona instruida como invitada a nuestra mesa, pero no querríamos quedarnos con él o ella solos en una isla desierta donde se necesitara a alguien que supiera hacer cosas. De hecho, en la universidad de hoy las tradicionales "personas instruidas" no son consideradas en absoluto "personas instruidas"; se las desdeña por diletantes.

En *Un yanqui en la corte del rey Arturo*, el héroe del libro que Mark Twain (1833-1910) escribió en 1889 no era una persona instruida; con certeza no sabía ni latín ni griego, probablemente nunca había leído a Shakespeare y ni siquiera conocía bien la Biblia; pero sabía cómo *hacer* cualquier cosa mecánica, inclusive generar electricidad y construir teléfonos.

Para Sócrates, el propósito del saber era el conocimiento de sí mismo y el propio desarrollo; los resultados eran interiores; para su antagonista, Protágoras, el resultado era la habilidad de saber qué decir y decirlo bien; era "imagen", para usar un término moderno. Durante más de dos mil años el concepto del saber de Protágoras dominó la educación occidental y definió el saber; el *trivium* medieval, el sistema educativo que subyace hasta hoy en lo que llamamos una "educación humanista", consistía en gramática, lógica y retórica, los útiles necesarios para decidir qué decir y cómo decirlo. No son útiles para decidir qué *hacer* y cómo hacerlo. El concepto Zen del saber y el concepto confuciano del saber, las dos ideas que dominaron la educación y la cultura orientales durante miles de años, eran parecidos; el primero se centraba en el autoconocimiento; el segundo, como el *trivium* medieval, en los equivalentes chinos de gramática, lógica y retórica.

El saber que *hoy* consideramos saber se demuestra en la *acción*; lo que ahora queremos decir con saber es información efectiva en la acción, información enfocada a resultados. Los resultados están *fuera* de la persona, en la sociedad y la economía, o en el fomento del saber mismo.

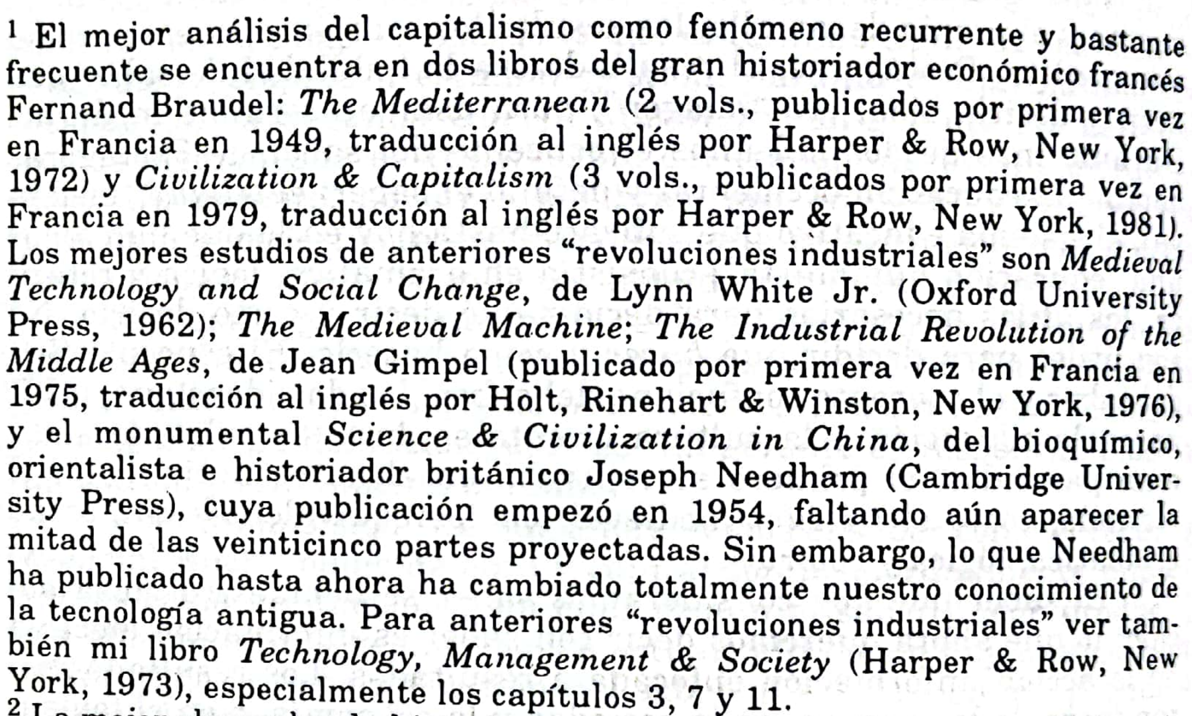
Para conseguir algo este saber tiene que ser altamente especializado; ésta es la razón por la cual la tradición, que empezó con los antiguos pero que persiste en lo que llamamos "educación humanista", lo relegaba al estatus de *techne* o arte. No podía ni aprenderse ni ser enseñado; tampoco significaba cualquier principio general; era específico y especializado; era experiencia más que instrucción, aprendizaje más que enseñanza. Sin embargo, hoy no hablamos de esos saberes especializados como "artes", hablamos de "disciplinas". Y esto es un cambio muy importante en la historia intelectual.

Una disciplina transforma "arte" en metodología, tal como la ingeniería, el método científico, el método cuantitativo o el diagnóstico diferencial del médico. Cada una de estas metodologías transforma la experiencia *ad hoc* en sistema; cada una transforma la anécdota en información; cada una transforma la destreza en algo que puede enseñarse y aprenderse.

El paso del saber a los saberes ha dado al primero el poder de crear una nueva sociedad; pero esta sociedad tiene que estructu-

rarse sobre la base de que el saber tiene que ser especializado y las personas con saber tienen que ser especialistas. Esto les da su poder pero al mismo tiempo plantea cuestiones básicas —en valores, en visión, en creencias, esto es, en todas las cosas que mantienen unida a la sociedad y que dan significado a la vida—. Como discutiremos en el último capítulo de este libro, también plantea una gran —y nueva— cuestión: ¿qué significa la persona instruida en la sociedad de los saberes?

NOTAS



[1] El mejor análisis del capitalismo como fenómeno recurrente y bastante frecuente se encuentra en dos libros del gran historiador económico francés Fernand Braudel: *The Mediterranean* (2 vols., publicados por primera vez en Francia en 1949, traducción al inglés por Harper & Row, New York, 1972) y *Civilization & Capitalism* (3 vols., publicados por primera vez en Francia en 1979, traducción al inglés por Harper & Row, New York, 1981). Los mejores estudios de anteriores "revoluciones industriales" son *Medieval Technology and Social Change*, de Lynn White Jr. (Oxford University Press, 1962); *The Medieval Machine*; *The Industrial Revolution of the Middle Ages*, de Jean Gimpel (publicado por primera vez en Francia en 1975, traducción al inglés por Holt, Rinehart & Winston, New York, 1976), y el monumental *Science & Civilization in China*, del bioquímico, orientalista e historiador británico Joseph Needham (Cambridge University Press), cuya publicación empezó en 1954, faltando aún aparecer la mitad de las veinticinco partes proyectadas. Sin embargo, lo que Needham ha publicado hasta ahora ha cambiado totalmente nuestro conocimiento de la tecnología antigua. Para anteriores "revoluciones industriales" ver también mi libro *Technology, Management & Society* (Harper & Row, New York, 1973), especialmente los capítulos 3, 7 y 11.

[2] La mejor obra sobre la historia de esta evolución es *Prometheus Unbound*, del historiador de Harvard David S. Landes (Cambridge University Press, 1969).

[3] Este cambio es analizado con bastante profundidad en mi ensayo de 1961 "The Technological Revolution; Notes on the Relationship of Technology, Science and Culture", recogido de nuevo, en 1973, en mi volumen de ensayos *Technology, Management and Society*, Harper/Collins, New York, y en mi volumen de ensayos *The Ecological Vision* (New Brunswick, N.J., Transaction Publisher).

[4] Y sigue sin haber una historia del trabajo; aunque si a ello vamos y pese a tanto filosofar sobre el saber, tampoco hay una historia del saber. Ambas deberían llegar a ser áreas de estudio importantes en las próximas décadas o, al menos, en el próximo siglo.

[5] De hecho, no se publicó ninguna biografía fiable hasta 1991, cuando apareció *Frederick W. Taylor, mito y realidad*, de Charles D. Wrege y Ronald J. Greenwood (Irwin, Homewood, Illinois).

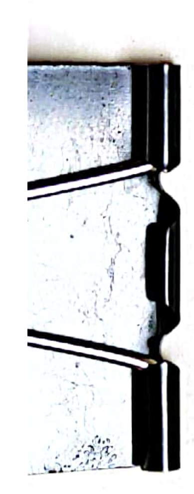
[6] El término mismo era desconocido en tiempos de Taylor; de hecho, siguió siéndolo hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, cuando empezó a ser utilizado en los Estados Unidos. Inclusive en 1950 el más autorizado diccionario inglés, el *Concise Oxford*, no recogía todavía el término "productividad" en su significado actual.

7 Que yo luego consiguiera además doctorarme tenía más que ver con mis deseos de irritar a mi padre que con cualquier idea por mi parte de que eso iba a significar una diferencia para mi vida y mi carrera.
8 Publicado en mi libro *Concept of the Corporation*, 1946.
9 Cuento esta historia en el capítulo "Alfred P. Sloan" de mi libro *Adventures of a Bystander* (1980, reeditado en 1991).
10 Sobre esto, ver también el capítulo 3, especialmente la sección "¿Es la mano de obra aún un activo?"
11 Sobre esto, ver mi libro *Innovation and Entrepreneurship* (1986).
12 En mi libro *The Practice of Management*, que fue el primero en establecer la gestión como disciplina y que apareció en 1954, la mayoría del análisis es sobre gestión de negocios, como también lo son la mayoría de ejemplos.
13 Sobre esto ver mi libro *Concept of the Corporation*, de 1946.

2

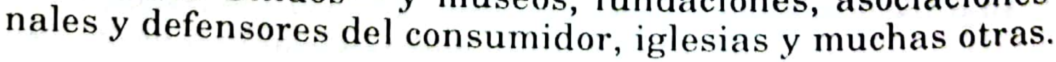
LA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización es un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de "sociedad", "comunidad" o "familia" —los agregados sociales tradicionales— una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente pero sí durante un período considerable.



Una organización es siempre especializada; se define por su cometido. Comunidad y sociedad, por contraste, se definen por un lazo que mantiene unidos a seres humanos, sea éste lengua, cultura, historia o geografía. Una organización sólo es eficaz si se concentra en una única labor; la orquesta sinfónica no trata de curar a los enfermos, toca música, y el hospital cuida a los enfermos pero no trata de ejecutar una obra de Beethoven. Un club de montaña creado para escalar los picos del Himalaya no cuida a los desamparados de Nepal por dura que sea su suerte. La escuela se concentra en enseñar y aprender; las empresas, en producir y vender mercancías y servicios; la Iglesia, en convertir pecadores y salvar almas; los tribunales de justicia, en resolver conflictos; los militares, en hacer la guerra; la American Heart Association, en investigar y prevenir la degeneración cardíaca y las enfermedades circulatorias. La sociedad, la comunidad, la familia, *son*; las organizaciones *hacen*.

"Organización" se ha convertido en un término cotidiano; se asiente cuando alguien dice: "En nuestra organización todo debe girar en torno al cliente" o "Lo único que cuenta en nuestra organización es cumplir con el presupuesto" o "En esta organización nunca se olvida un error". La sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una *sociedad de organizaciones* en la cual la ma-yoría de las tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización —la empresa de negocios y el sindicato obrero, las Fuerzas Armadas y el hospital, escuelas y universidades y una miríada de servicios comunitarios—. Algunas de esas organizaciones son organismos del gobierno, muchas más (especialmente en Estados Unidos), instituciones no lucrativas del "sector social" (véase capítulo 9). Pero hay además orquestas sinfónicas —cientos en Estados Unidos— y museos, fundaciones, asociaciones profesionales y defensores del consumidor, iglesias y muchas otras.



No obstante, nadie en Estados Unidos —ni en ninguna otra parte— había hablado de organizaciones hasta después de la Segunda Guerra Mundial. El *Concise Oxford*, diccionario de autoridades inglés, todavía no recogía el término en su acepción actual en su edición de 1950. Los analistas sociales y políticos hablaban de gobierno y empresas, de sociedad, tribu y familia, pero "organización" aún tenía que entrar en el vocabulario sociológico, económico y político.

Esto suscita tres cuestiones relacionadas:

¿Qué funciones realizan las organizaciones? ¿Por qué son necesarias?

¿Qué explica que sigan siendo ignoradas, en gran medida, en la ciencia social y política y en la economía?

Finalmente, ¿qué, exactamente, es una "organización"? ¿Cómo funciona?

La función social de la organización

La función de la organización es hacer que los saberes sean productivos; las organizaciones se han convertido en esenciales para la sociedad en todos los países desarrollados debido al paso del saber a los saberes. Cuanto más especializados sean esos saberes, más eficaces serán ellas.

Los mejores radiólogos no son aquellos que saben más de medicina, sino los especialistas que saben cómo obtener imágenes del interior del cuerpo por medio de rayos x, ultrasonido, resonancia magnética por escáner. Los mejores investigadores de mercado no son aquellos que saben más de negocios sino aquellos que saben más sobre investigación de mercado.

No obstante, ni radiólogos ni investigadores de mercado consiguen resultados por sí mismos. Su trabajo es sólo insumo, no se convierte en resultado a menos que se aúne con el trabajo de otros especialistas. Los saberes en sí mismos son estériles; sólo llegan a ser productivos si se unifican en el saber. Hacer que esto sea posible es el cometido de la organización, la razón de su existencia, su función.

Seguramente en estos tiempos nos excedemos en la especialización, particularmente en el ámbito universitario; pero la cura no es procurar dar a los especialistas una "educación humanista" para hacer de ellos "generalistas" (como yo mismo defendí durante muchos años). Esto hemos visto que no funciona. Los especialistas sólo son eficaces en tanto que especialistas y los trabajadores del saber deben ser eficaces; los trabajadores del saber más eficaces no quieren ser nada más que limitados especialistas; los neurocirujanos son tanto mejores cuanto más practican su oficio; los músicos franceses que tocan la trompeta no se dedican al violín, ni tienen por qué hacerlo. Los especialistas necesitan exponerse al universo

del saber (como argumentaremos posteriormente, en el capítulo 12, La persona instruida) pero necesitan *trabajar* como especialistas y concentrarse en ser especialistas. Y para que esto produzca resultados se necesita organización.

La organización como especie diferente

¿Por qué han tardado tanto los estudiosos en reconocer a la organización, pese a que se convirtió en una realidad social predominante hace décadas? La respuesta nos dice mucho sobre la organización y sobre lo que es.

No es sorprendente que los abogados no se hayan ocupado de este nuevo fenómeno; organización no es un término legal, del mismo modo que no lo son comunidad o sociedad, ni es un término económico. Algunas organizaciones, por ejemplo, empresas y sindicatos, persiguen objetivos económicos, influyen en la economía y son a su vez influidas por ella. Muchas otras —las iglesias o los *Boy Scouts*— no caen dentro de la esfera del economista. No obstante, ¿por qué expertos en ciencias políticas y sociólogos han ignorado tan ampliamente un fénomeno que afecta tan profundamente la forma de gobierno y sociedad?

En los trabajos del fundador de la sociología, el francés Auguste Comte (1798-1857), no hay ninguna mención de la organización; pero también es verdad que no había ninguna organización en su tiempo. No obstante, tampoco se menciona la organización en la crítica no marxista más influyente de la sociedad moderna, *Gemeinschaft und Gesellschaft* (*Comunidad y sociedad*), de 1888, escrita por el alemán Ferdinand Toennies (1853-1936), ni en las obras de los padres de la sociología moderna, el alemán Max Weber (1864-1920) y el italiano Vilfredo Pareto (1848-1923). Los tres conocían muy bien el avance de grandes empresas y grandes sindicatos, y eran críticos con respecto a ellos, pero ignoraban totalmente a las organizaciones como fenómeno nuevo, fenómeno que sigue ignorándose en igual grado en libros de ciencias sociales más recientes.

La explicación es que se ignora a la organización precisamente *porque* afecta tanto la forma de gobierno como a la sociedad; la organización es incompatible con lo que científicos sociales y políticos, *ambos*, siguen asumiendo como lo "normal". Siguen suponiendo que una sociedad normal es unitaria y no pluralista, y una sociedad de organizaciones es profundamente pluralista; para que la organización merezca alguna atención por parte del científico político o del sociólogo tiene que ser tratada como anormalidad, más aún, como una enfermedad peligrosa.

Un buen ejemplo es el libro *The Legal Foundations of Capitalism*, escrito en 1924 por el prestigioso economista estadounidense John R. Commons (1862-1945). Commons argumentaba que la aparición de la organización bajo la forma de una corporación empresarial era un veneno inyectado en el cuerpo político de Estados Unidos por una "conspiración" por parte del

Tribunal Supremo a finales del siglo XIX, que malinterpretaba intencionadamente la Decimocuarta Enmienda de la Constitución. Que esto era una tontería debía de haber sido obvio para cualquier lector; uno de cada dos países desarrollados había aceptado también a las corporaciones sin la ayuda del Tribunal Supremo ni de la Decimocuarta Enmienda; de hecho Estados Unidos fue el último de los países desarrollados en hacerlo (después inclusive del Japón). Sin embargo, Commons tenía sentido para el lector de 1924.

La organización era una aberración tal que sólo podía explicarse por medio de alguna siniestra conspiración. El libro se convirtió en *best-seller* y en una de las "biblias" de los "fustigadores de empresas" del New Deal unos años más tarde.

El surgimiento de la organización ha sido un "cambio de paradigma", para utilizar el término acuñado por el filósofo estadounidense Thomas Kuhn (n. 1922) en su libro *The Structure of Scientific Revolutions*, de 1962; contradecía lo que los expertos políticos y sociales *sabían* que era la realidad. Además, como señalaba Kuhn, se necesitan entre treinta y cincuenta años, esto es, hasta que una nueva generación ha crecido y tomado el poder, para que la nueva realidad sea vista, y no digamos aceptada, por la comunidad de expertos.

Hay todavía otra razón por la cual hasta ahora se ha prestado tan poca atención a las organizaciones; ejércitos, iglesias, universidades, hospitales, empresas, sindicatos, han sido estudiados y analizados durante largo tiempo y con gran detalle; pero todos ellos han sido tratados como únicos, como *sui generis*. Inclusive ahora, los entrevistadores se sorprenden cuando les digo que mi práctica de consultoría ha incluido a todas estas instituciones desde hace más de cuarenta años; sólo muy recientememte se ha comprendido que todas ellas pertenecen a la misma especie; todas son "organizaciones"; son el ambiente creado por el hombre, la "ecología social" de la sociedad poscapitalista; es mucho más lo que tienen en común que lo que las diferencia. Como he dicho antes, la mayoría de la gente —y casi todo el mundo fuera de Estados Unidos— sigue entendiendo "empresa" cuando oye "gestión" y todavía no se da cuenta de que gestión es una función *genérica* que pertenece a todas la organizaciones por igual.[1] Sólo la aparición de la gestión después de la Segunda Guerra Mundial nos ha hecho ver que la organización es algo separado y distinto; no es ni "comunidad" ni "sociedad" ni "clase" ni "familia", esos integradores modernos que conocen los estudiosos sociales; como tampoco es "clan" ni "tribu" ni "grupo de parentesco" ni cualquiera de los otros integradores de la sociedad tradicional conocidos y estudiados por los antropólogos, etnógrafos y sociólogos. La organización es algo nuevo y diferente, pero, ¿qué es?

Características de la organización

Las organizaciones son instituciones con un propósito especial; son eficaces porque se concentran en *un cometido*.

Si se le ocurriera ir a la *American Lung Association* (Asociación Americana del Pulmón) y decir: "El 90% de los adultos estadounidenses (por cierto, es siempre el 90%) sufre de uñeros; necesitamos sus conocimientos técnicos en investigación, educación y prevención sanitaria para erradicar este terrible azote", seguramente recibiría la respuesta siguiente: "Sólo estamos interesados en lo que hay entre las caderas y los hombros e, inclusive ahí, en sólo parte de la anatomía".

Esto explica el porqué la *American Lung Association* (Asociación Americana del Pulmón) o la *American Heart Association* (Asociación Americana del Corazón) o cualquiera de las otras asociaciones en el campo de la salud consiguen resultados. La sociedad, la comunidad o la familia tienen que resolver cualquier problema que surja; hacerlo así en una organización significa "diversificación", y para una organización diversificación significa partirse en pedazos ya que se destruye la capacidad de rendimiento, sea ésta una empresa, un sindicato, una escuela, un hospital, un servicio comunitario o una iglesia. La organización es una *herramienta* y, como sucede con cualquier herramienta, cuanto más especializada es, mayor es su capacidad de rendimiento para su tarea específica.

Dado que la organización se compone de especialistas, cada uno o cada una con su estrecha área de saber, su *misión* debe ser clara como el agua; la organización debe tener un solo propósito. De lo contrario, sus miembros se confunden y se entregan a su especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común; cada uno definirá entonces los "resultados" en términos de su especialidad, cada uno impondrá sus propios valores a la organización. Sólo una misión clara, centrada en un objetivo común puede mantener unida a la organización y permitirle producir resultados; además, sin una misión clara y centrada en un objetivo la organización pronto pierde credibilidad.

Un buen ejemplo es lo que le sucedió al protestantismo estadounidense en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial como resultado del "cristianismo social". Pocas estrategias han tenido tanto éxito como la de las iglesias protestantes de Estados Unidos, cuando hacia 1900 concentraron sus tremendos recursos en las necesidades sociales de una sociedad urbana en rápida industrialización; el cristianismo social fue una importante razón por la que las iglesias en Estados Unidos no se convirtieron en marginales, como sucedió con las iglesias europeas. No obstante, la misión de una iglesia cristiana no es la acción social; es salvar almas. Pese a ello, como el cristianismo social tuvo tanto éxito, las iglesias, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, se dedicaron cada vez más a las "causas sociales". Finalmente, el protestantismo liberal utilizó los argumentos del cristianismo para promover reformas sociales y promocionar una legislación social; las iglesias se convirtieron en organismos sociales; se politizaron y rápidamente perdieron cohesión, atractivo y miembros.

El prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica; cada uno de los doscientos cincuenta músicos de la orquesta es un especialista y de calidad superior, además. No obstante, por sí

misma la tuba no hace música, sólo la orquesta la hace. La orquesta funciona porque sus doscientos cincuenta músicos tienen la misma partitura, todos subordinan su especialidad a la tarea común y todos tocan sólo una pieza de música en un momento dado. Los resultados en una organización son siempre hacia afuera; sociedad, comunidad y familia son independientes y autosuficientes; existen por su propio interés. Pero todas las organizaciones existen para producir resultados externos.

En el interior de una empresa sólo hay costes; "centro de beneficios" (una expresión que, siento decirlo, acuñé yo mismo hace muchos años) es un nombre inapropiado; dentro de una empresa sólo hay centros de *costes*. Sólo hay beneficios cuando un cliente ha comprado el producto o el servicio y lo ha pagado; el resultado del hospital es un paciente curado que puede volver a casa (y que confía fervientemente en no tener que volver nunca al hospital). Los resultados de la escuela o la universidad son graduados que ponen en práctica en su propia vida y trabajo lo que han aprendido. Los resultados de un ejército no son las maniobras y los ascensos a general; son impedir una guerra o ganarla. Los resultados de la Iglesia ni siquiera son de este mundo.

Esto significa que los resultados en una organización están siempre bastante alejados de lo que cada miembro aporta. Esto es así inclusive en un hospital, donde las contribuciones individuales, de la enfermera o el terapeuta, guardan una estrecha relación con el resultado: un paciente curado; pero muchos especialistas inclusive en un hospital no pueden identificar su contribución a un resultado particular cualquiera. ¿Qué parte tiene el técnico en rayos x en la recuperación o rehabilitación de un paciente? ¿O el laboratorio clínico? ¿O el dietista?

En la mayoría de las instituciones la contribución individual queda totalmente absorbida por la tarea y desaparece en ella; en la orquesta sinfónica sólo la organización tiene resultados. ¿Para qué sirve el mejor departamento técnico si la empresa va a la quiebra? Y, no obstante, a menos que el departamento técnico sea de primera clase, entregado y trabajador, es probable que la empresa quiebre. En otras palabras, cada miembro de una organización hace (al menos en teoría) una aportación vital sin la cual no hay resultados, pero ninguno, por sí mismo, produce estos resultados.

Esto exige, pues, como ineludible requisito previo para el rendimiento de una organización, que la tarea y la misión de ésta sean claros como el agua. Es necesario definir los resultados claramente y sin ambigüedad y, si es posible, de forma que puedan medirse.

Esto exige asimismo que una organización se evalúe y enjuicie a sí misma y sus resultados respecto de objetivos y metas claras, conocidas e impersonales. Ni sociedad ni comunidad ni familia tienen que hacer esto ni podrían hacerlo; la supervivencia, y no los resultados, es su prueba.

Incorporarse a una organización es siempre una decisión; aunque de *facto* puede haber pocas opciones, inclusive allí donde la

pertenencia es poco menos que obligatoria —como lo era ser miembro de la Iglesia cristiana en todos los países de Europa durante muchos siglos para todos, excepto unos cuantos judíos y gitanos—, se sigue manteniendo la ficción de que se decide unirse a ella. En el bautizo de un niño, el padrino promete la aceptación *voluntaria* de aquél de convertirse en miembro de la Iglesia.

Puede ser difícil dejar una organización —la Mafia, por ejemplo, o una gran compañía japonesa, o la Orden de los Jesuitas— pero siempre es posible. Y cuanto más se convierte una organización en una organización de obreros del saber, más fácil es dejarla e irse a otra parte (como discutiremos con más detalle en la sección "La sociedad de los empleados" en este mismo capítulo).

A diferencia de sociedad, comunidad y familia, una organización está, por lo tanto, siempre compitiendo para conseguir su recurso más esencial: personas cualificadas, inteligentes y entregadas. Esto significa que las organizaciones tienen que vender la pertenencia a ellas, sea como empleado, voluntario o comulgante, de una forma tan completa como venden sus productos y servicios y tal vez más. Tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tienen que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirlas y satisfacerlas. Dado que la organización moderna es una organización de especialistas del saber, tiene que ser una organización de iguales, de "colegas", de "asociados"; ningún saber tiene mayor "rango" que otro y la posición de cada uno está determinada por su contribución a la tarea común más que por cualquier superioridad o inferioridad inherente.

"La filosofía es la reina de las ciencias", según el viejo dicho; pero para extraer una piedra del riñón lo que queremos es un urólogo y no un lógico. La organización moderna no puede ser una organización de "jefe" y "subordinado"; debe estar organizada como un equipo de "asociados".

Una organización siempre es "gestionada"; sociedad, comunidad, familia, pueden tener "líderes", y también los tienen las organizaciones; pero las organizaciones y sólo las organizaciones son gestionadas. La gestión puede ser somera e intermitente, como lo es, por ejemplo, en una asociación de padres y maestros en una escuela de Estados Unidos, donde los representantes elegidos sólo dedican unas cuantas horas al año a los asuntos de la organización; puede ser también un exigente trabajo de jornada completa para un número bastante amplio de personas, como sucede en las Fuerzas Armadas, las empresas de negocios, los sindicatos, las universidades y otras muchas; pero tiene que haber alguien que tome decisiones o nunca se haría nada, tiene que haber alguien responsable de la misión de la organización, de su espíritu, de su funcionamiento, de sus resultados; tiene que haber un "director de orquesta" que controle la "partitura". Tiene que haber alguien que centre a la organización en su misión, establezca la estrategia para llevarla a término y defina qué son resultados. Estos gerentes deben tener una considerable autoridad, pero su trabajo en la organización del



saber no es mandar, es dirigir. Finalmente, para poder funcionar, una organización debe ser autónoma; legalmente, puede ser un organismo gubernamental, como lo son las universidades europeas, o las estatales en Estados Unidos, o los hospitales en Europa; no obstante, en su forma de operar real deben poder "ir a lo suyo". Si se las utiliza para poner en práctica la "política del gobierno", dejan inmediatamente de funcionar.

Se dirá que todo esto es obvio; no obstante, todas y cada una de estas características son nuevas, como también son exclusivas de ese nuevo fenómeno social: la organización.

La organización como desestabilizador

Sociedad, comunidad y familia son, todas, instituciones conservadoras; procuran mantener la estabilidad e impedir o, por lo menos, frenar el cambio. Sin embargo, la organización de la poscapitalista sociedad de organizaciones es un *desestabilizador*. Dado que su función es hacer trabajar al saber, aplicándolo a herramientas, a procesos y productos, a trabajos, al saber mismo, debe estar organizada para el cambio constante; debe estar organizada para la innovación; y la innovación, como dijo el economista austro-húngaro Joseph Schumpeter (1883-1950), es "destrucción creativa". Debe organizarse para un abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, sea productos, servicios y procesos, relaciones humanas y sociales, destrezas o las organizaciones mismas. Por naturaleza, el saber cambia rápido y lo que hoy es una cosa cierta mañana se habrá convertido en algo absurdo.

Las artes, a diferencia del saber, cambian lenta y raramente; si Sócrates, el cantero, volviera a la vida y se pusiera a trabajar en una cantera, el único cambio significativo sería que tendría que producir lápidas con una cruz en lugar de estelas con el símbolo de Hermes; las herramientas son las mismas, sólo que ahora tienen baterías eléctricas en el mango.[2] Después de que Gutenberg utilizara por primera vez los tipos de imprenta móviles no hubo prácticamente cambios en el arte de la impresión hasta después de cuatrocientos años, hasta la llegada de la máquina de vapor, esto es hasta que la disciplina de la ingeniería se aplicó a una *techne*. A lo largo de la historia los artesanos que aprendían un oficio, habían aprendido después de cinco o seis años de aprendizaje, a los diecisiete o dieciocho años, todo lo que tendrían que utilizar alguna vez en la vida. En la sociedad poscapitalista vale más asumir que cualquiera que sepa algo tendrá que adquirir *nuevo* saber cada cuatro o cinco años o, de lo contrario, quedará desfasado.

Los cambios que afectan más profundamente un saber, por regla general, no surgen de su propia área, como muestra el ejemplo de la imprenta; la industria farmacéutica está experimentando hoy cambios profundos por conocimientos que proceden de la genética y la biología, disciplinas de las que hace cuarenta años apenas habían

oído hablar aquellos que trabajaban en un laboratorio farmaceútico; el mayor reto para el ferrocarril no lo presentaron cambios en su propio sector sino los producidos en el automóvil, el camión y el avión.

La innovación social es tan importante como las ciencias o tecnologías nuevas para crear nuevo saber y hacer que los anteriores queden desfasados; de hecho, la innovación social es a menudo más importante; lo que disparó la actual crisis mundial de la más orgullosa de las instituciones del siglo XIX, el banco comercial, no fue el ordenador ni ningún otro cambio tecnológico; fue la constatación de que un viejo, pero hasta entonces bastante desconocido, instrumento financiero, el efecto comercial, podía ser utilizado por instituciones no bancarias para financiar empresas. Esto privó rápidamente a los bancos del negocio sobre el que habían tenido el monopolio durante doscientos años y que les proporcionaba la mayor parte de sus ingresos: el préstamo comercial. Muy probablemente el cambio mayor ha sido que en los últimos cuarenta años la *innovación con un fin determinado*, tanto técnica como social, se ha convertido en una disciplina organizada que puede enseñarse y aprenderse.[3]

Por otro lado, los cambios basados en el saber no se limitan a las empresas, como aún sigue creyendo mucha gente. Son absolutamente necesarios si el sindicato, otra de las "historias de éxito" de la sociedad capitalista, ha de sobrevivir. En los últimos cincuenta años, desde la Segunda Guerra Mundial, ninguna organización ha cambiado tanto como la militar; aunque uniformes y nombres de las graduaciones hayan seguido siendo los mismos, las armas han cambiado totalmente, como demostró de forma dramática la Guerra del Golfo en 1991, y las doctrinas y conceptos militares han cambiado de una forma aun más drástica, como también lo han hecho estructuras organizativas, estructuras de mando, relaciones y responsabilidades. Una implicación de todo esto es que cualquier organización hoy tiene que incorporar a su misma estructura la *gestión del cambio*. Tiene que integrar el abandono organizado de cualquier cosa que haga; tiene que aprender a preguntarse, cada tantos años, y respecto de cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: "Si no estuviéramos haciendo esto ya, ¿empezaríamos a hacerlo ahora, sabiendo lo que ahora sabemos?".

Tiene que *hacer* algo y no sólo elaborar otro estudio. En verdad, las organizaciones tendrán cada vez más que *planificar* el abandono en lugar de intentar prolongar todo lo posible la vida de una política, práctica o producto de éxito, algo a lo que hasta ahora sólo han hecho frente algunas grandes compañías japonesas.[4]

Pero la *creación de lo nuevo* tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas: primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, proceso que los japoneses llaman *Kaizen;* todo artista a lo largo de la historia ha practicado *Kaizen,* esto es, el continuado y organizado autoperfeccionamiento; pero hasta ahora sólo los japoneses, tal vez debido a su

tradición Zen, lo han insertado en la vida y trabajo diarios de la organización empresarial (aunque no en sus universidades, tan singularmente resistentes al cambio). El objetivo del *Kaizen* es mejorar un producto o servicio de forma que llegue a ser un producto o servicio verdaderamente diferente al cabo de dos o tres años.

En segundo lugar toda organización tendrá que aprender a *explotar*, esto es a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos. De nuevo, han sido las empresas japonesas las que lo han hecho mejor, como demuestra la forma en que el fabricante de aparatos electrónicos de consumo ha desarrollado un nuevo producto tras otro a partir del mismo invento estadounidense, el magnetófono. No obstante, la explotación con éxito de sus triunfos es también uno de los puntos fuertes de las iglesias "pastorales" de Estados Unidos, cuyo rápido crecimiento está empezando a contrarrestar el continuo declive tanto de la Iglesia tradicional socialcristiana como de la Iglesia tradicional fundamentalista. Finalmente, toda organización tendrá que aprender a innovar, y la innovación puede organizarse como proceso sistemático y debería organizarse como tal.

Y entonces, claro está, volvemos al abandono y el proceso empieza de nuevo desde el principio.

A menos que se haga esto, la organización poscapitalista basada en el saber se encontrará pronto con que ha quedado obsoleta, se encontrará pronto con que pierde capacidad de funcionamiento y con ella la aptitud para atraer y conservar a los especialistas del saber de los que depende. Otra implicación es que la sociedad poscapitalista debe ser descentralizada; sus organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, basarse en la proximidad al funcionamiento, proximidad al mercado, proximidad a la tecnología, proximidad a los cambios en la sociedad, el ambiente, la demografía, el saber, que deben ser vistos y utilizados como oportunidades para la innovación.

De esta forma, las organizaciones de la sociedad poscapitalista trastocan, desorganizan, desestabilizan a la comunidad constantemente. Deben cambiar la demanda de artes y saberes; justo en el momento en que todas las universidades técnicas están dedicadas a enseñar física, lo que se necesita son expertos en genética; justo en el momento en que los bancos han organizado análisis del crédito, necesitan gente de inversiones. Las empresas cierran fábricas de las que dependen comunidades comarcales o sustituyen a canosos creadores de modelos que han pasado años aprendiendo su oficio por "jóvenes prodigio" de veinticinco años que conocen la simulación por ordenador. Los hospitales trasladan la sección de partos a un "centro de nacimientos" independiente cuando cambian la base del saber y la tecnología obstétrica. Tenemos que ser capaces de cerrar todo un hospital cuando los cambios en saber, práctica y tecnología médicos hacen que un hospital con menos de doscientas camas sea antieconómico e incapaz de proporcionar una atención de primera clase. Igualmente, para que una escuela o universidad desempeñe

su función social, tenemos que ser capaces de cerrarla —sin importar lo profundas que sean sus raíces en la comunidad y lo querida que sea por ella— si cambios en demografía, tecnología o saber hacen que un tamaño diferente o una distinta filosofía sean factores esenciales para un buen funcionamiento. Cada uno de estos cambios trastorna a la comunidad, la perturba, la priva de continuidad; cada uno de ellos es "injusto", cada uno desestabiliza.

La organización moderna crea todavía otra tensión para la comunidad; debe operar en una comunidad; sus miembros viven en esa comunidad, hablan su lengua, envían a sus hijos a sus escuelas, votan en ella, pagan en ella sus impuestos; tienen que sentirse bien en ella; sus resultados están en la comunidad y, no obstante, la organización no puede sumergirse en la comunidad o subordinarse a ella; su "cultura" tiene que trascender la comunidad. Como señalaba el antropólogo estadounidense Edward T. Hall (n. 1914) en su libro *The Silent Language*, de 1959, hay importantes comunicaciones en todas las sociedades que no son verbales, sino culturales, expresadas a través de la manera en que la gente está en pie, la manera en que se mueve, la manera en que actúa. Hall señaló que un médico alemán utiliza unos signos muy diferentes para hacerse entender por un paciente alemán de los que emplea un médico inglés, estadounidense o japonés. Los funcionarios estadounidenses se sentirían totalmente desconcertados en su propio Washington si asistieran a una reunión de la cadena local de tiendas de comestibles donde se discutiera la promoción publicitaria de la semana siguiente, pero comprenden fácilmente lo que un colega chino les cuenta sobre las intrigas burocráticas en Pekín. Y, pese a todo lo que oímos sobre diferencias en "estilos de gestión", una gran empresa japonesa funciona de forma muy parecida a cualquier otra gran empresa estadounidense, alemana o británica.

La naturaleza de su cometido determina la cultura de una organización más que la comunidad en la que ese cometido se realiza. El sistema de valores de cada organización está determinado por su cometido; todo hospital en el mundo, toda escuela en el mundo, toda empresa en el mundo, tiene que creer que lo que está haciendo es una contribución esencial a su comunidad y a su sociedad; la contribución de la que, en último término, dependen todos los demás miembros de la comunidad. Para realizar su cometido tiene que estar organizada y gestionada de la misma forma. De este modo, en su cultura la organización trasciende siempre la comunidad; si la cultura de una organización choca con los valores de su comunidad, la cultura de la organización prevalecerá, de lo contrario esa organización no aportará nada a la sociedad.

"El saber no conoce fronteras", dice un viejo proverbio. Todavía hay muy pocas organizaciones "trasnacionales", ni siquiera hay muchas "multinacionales", pero *toda* organización del saber es, por necesidad, no nacional, no comunal. Inclusive si está totalmente incrustada en una comunidad local, es una "cosmopolita sin raíces", para utilizar uno de los epítetos favoritos de Hitler y Stalin.

La sociedad de los empleados

Hace sólo cincuenta años, el término *employee* era apenas usado en inglés, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, excepto como término legal; la gente hablaba entonces de "capital y mano de obra" o de "patrones y obreros". El equivalente alemán *Mitarbeiter* era igualmente raro y, cuando se usaba, significaba oficinista de bajo nivel —el equivalente al español "empleado" o al alemán *Angestellter*. Además *employee* es una palabra fastidiosa, no tiene un significado claro, y todas las equivalencias de esta palabra en otras lenguas son igualmente recientes en el uso corriente e igualmente incómodas. El fenómeno mismo es nuevo y todavía no tenemos una palabra adecuada para él. Un "empleado" es, por definición, alguien que cobra por trabajar; no obstante, en Estados Unidos el grupo más amplio de *employees* son gente que trabaja sin cobrar. Uno de cada dos estadounidenses adultos —noventa millones de personas en total— trabaja como empleado no remunerado para una organización no lucrativa, la mayoría de ellos haciendo por lo menos tres horas de trabajo no remunerado a la semana.[5] Está claro que son "personal" y se consideran como tal; sin embargo, son voluntarios y no reciben paga.

Mucha gente que en la práctica trabaja como "empleado" no está empleada en el sentido legal del término; están "autoempleados", son trabajadores por cuenta propia. Hace un siglo la gente que estaba empleada, esto es que trabajaba para alguien, lo hacía para un "amo" más que para una organización o un "jefe"; existían los obreros de fábrica, los sirvientes domésticos —que hasta la Primera Guerra Mundial superaban ampliamente en número a los obreros de fábrica en cualquier país desarrollado—, existían los dependientes, vendedores, etcétera. La gente con instrucción trabajaba como "independiente" en su mayoría. Y en 1913 el grupo individual más grande en la fuerza laboral de cualquier país (exceptuando Gran Bretaña y Bélgica) era el de los agricultores que trabajaban de forma autónoma sus propias tierras o las tierras que arrendaban.

Hoy día los agricultores son una pequeña minoría en cualquier país desarrollado y los sirvientes casi han desaparecido pero las personas que hace sesenta o setenta años eran "independientes" son ahora empleados o empleados por cuenta propia, es decir son la gente con instrucción y saber.

Necesitamos una palabra para describir a esta gente y no la tenemos. Entretanto, tendremos que arreglárnoslas definiendo a los "empleados" de la sociedad poscapitalista como gente cuya capacidad para aportar algo depende de que tenga acceso a una organización; el hecho de que esté pagada o no es secundario. Si estas personas trabajan por cuenta propia, funcionan porque rinden servicios a, o a través de organizaciones, por ejemplo, el médico del *British National Health Service* (Seguro de Enfermedad Británico) o

su homólogo estadounidense que trabaja para una asociación privada, y los contables y los auditores. Puede que estas personas no reciban un "salario" sino unos "honorarios", pero su capacidad para funcionar depende tan completamente de su acceso a una organización como si estuvieran en nómina. Cuanto más alto subamos en términos de ingresos, instrucción o nivel social, más dependerá del acceso a una organización esa capacidad de rendir y funcionar. Al igual que la sociedad poscapitalista se ha convertido en una sociedad de organizaciones, también se ha convertido en una sociedad de empleados; son sólo dos formas diferentes de describir el mismo fenómeno. En lo que hace a los empleados que trabajan en servicios en labores subordinadas y de menor categoría —la cajera del supermercado, la mujer de limpieza del hospital, el conductor del camión de reparto— es posible que su situación no difiera mucho de la del asalariado, el "obrero" de ayer, cuyos descendientes directos son. Representan una cuarta parte o más de la fuerza laboral y ya sobrepasan en número a los obreros industriales. Su posición, su productividad y su dignidad son problemas sociales básicos en la sociedad poscapitalista (como estudiaremos en el capítulo 4).

La posición del siguiente grupo, los trabajadores del saber, es radicalmente diferente.

Los trabajadores del saber, en su totalidad, trabajan sólo porque hay una organización; en este sentido son dependientes; pero al mismo tiempo son dueños de los "medios de producción", esto es de su saber. Y los trabajadores del saber representan un tercio o más del total de la fuerza laboral de un país desarrollado (los empleados especializados del sector servicios representan aproximadamente otro tercio).

Marx creía que el cambio más importante en la sociedad como resultado de la introducción del capitalismo era la "alienación" del trabajador; éste ya no poseía las herramientas de producción y sólo podía producir si algún otro, esto es un "capitalista", le proporcionaba las herramientas, especialmente la cada vez más cara maquinaria. El empleado del saber sigue necesitando las herramientas. La inversión de capital en las herramientas del empleado del saber puede ser ya más alta que la hecha nunca en las herramientas del obrero de fábrica (y las inversiones sociales, esto es, en la educación del trabajador del saber, son por supuesto muchas veces mayores que lo invertido en la educación del obrero manual). Pero esta inversión de capital es improductiva a menos que el empleado o la empleada del saber apliquen sobre ella el saber que él o ella poseen y que nadie puede quitarles. Los operarios de una fábrica hacían lo que les mandaban; la máquina decidía no sólo qué hacer sino también cómo hacerlo. El empleado del saber puede necesitar una máquina, sea un ordenador, un analizador ultrasónico de la próstata de un paciente o un telescopio, pero ni el ordenador ni el analizador ultrasónico ni el telescopio le mandan al empleado del saber lo que tiene que hacer y mucho menos cómo hacerlo. Sin ese saber, que es propiedad del empleado, la máquina será improducti-

va. El obrero bajo el capitalismo dependía totalmente de la máquina. En la sociedad de los empleados, éstos y los medios de producción son interdependientes; no pueden funcionar unos sin los otros y, mientras que las herramientas, por ejemplo el aparato ultrasónico, están fijas en un sitio, el técnico que sabe cómo hacerlas funcionar y cómo interpretar su lectura tiene movilidad; la máquina depende del empleado y no al contrario.

Los obreros a lo largo de toda la historia podían ser "supervisados"; se les podía decir qué tenían que hacer, cómo hacerlo, lo rápido que debían hacerlo, etcétera. Los empleados del saber no pueden, en la práctica, ser supervisados; a menos que sepan más que nadie en la organización, no tienen ningún valor práctico.

El director de marketing puede decirle al investigador de mercado lo que necesita la empresa para conocer el diseño de un nuevo producto y el segmento de mercado en el que debería posicionarse, pero es éste quien debe decir al presidente de la compañía el tipo de investigación que se necesita, cómo formularla y qué significan los resultados. El comandante general de una base aérea decide cuántos aviones se necesitan y de qué clase para una misión dada; pero es el jefe de tripulación, aunque muy inferior en rango (y generalmente ni siquiera un oficial de grado), quien le dirá al general cuántos aviones pueden volar y qué reparaciones se necesitan antes de que puedan enviarse a cumplir una misión. Sería un comandante general muy estúpido el que desautorizara a su jefe de tripulación, pese a la gran diferencia de rango, y además no duraría mucho.

En la sociedad de empleados, los empleados necesitan tener acceso a una organización, sin ello no pueden producir ni funcionar. Y no obstante, tienen movilidad, llevan consigo sus medios de producción, su saber.

En los ochenta y los noventa, durante la traumática reestructuración de las empresas estadounidenses, miles o cientos de miles de empleados del saber perdieron su puesto de trabajo; su empresa fue adquirida, se fusionó, se escindió, fue liquidada...; no obstante, en el espacio de muy pocos meses, casi la totalidad había encontrado un nuevo empleo en el que poner en práctica su saber. El período de transición fue doloroso y en la mitad de los casos el nuevo puesto no estaba tan bien pagado como el anterior y tal vez no era tan agradable, pero los técnicos, profesionales y directores despedidos vieron que tenían el "capital", su saber; poseían los *medios* de producción. Alguien más, la organización, tenía los *útiles* de producción; los dos se necesitaban mutuamente. Por sí mismo ninguno era capaz de producir; ninguno, en otras palabras, es "dependiente" o "independiente": todos son interdependientes.

Japón sigue creyendo oficialmente en un compromiso de por vida, muy especialmente para los empleados del saber, para los profesionales, los directores, los técnicos; pero el gran escándalo en Japón en 1989 fue el "Asunto Recruit", cuando Recruit, un editor en rápido crecimiento, sobornó a los políticos regalándoles acciones. ¿Qué hacía que las acciones de Recruit fueran tan atractivas? ¿Qué hacía que Recruit fuera tan extraordinaria-

mente rentable? La empresa publica revistas para técnicos, profesionales y mandos intermedios que buscan trabajos mejores que los que tienen ahora; estas revistas no contienen nada más que ofertas de trabajo para estos profesionales. A los extranjeros nos cuentan que en el metro de Tokio la gente de edad lee tebeos para adultos, pero los jóvenes leen las revistas que ofrecen puestos de trabajo para empleados del saber que ya están en otras empresas. Inclusive en Japón, el empleado del saber está ganando movilidad rápidamente, pese a todo el énfasis existente en la "lealtad" y el "compromiso para toda la vida".

A partir de ahora la "lealtad" no podrá obtenerse por medio del sueldo; tendrá que ganarse demostrando a los empleados del saber que la organización que en ese momento los emplea ofrece oportunidades excepcionales para ser eficaz y funcionar. No hace mucho hablábamos de "mano de obra", cada vez hablamos más de "recursos humanos"; esto implica, especialmente en lo que afecta a la gente del saber, que es cada empleado individual quien en gran medida decide lo que él o ella aportan y lo importante que puede o debería ser el rédito de su saber.

Además, en la sociedad del saber ni siquiera los trabajadores no especializados en el sector servicios son "proletarios"; los empleados *poseen* colectivamente los medios de producción.

Individualmente, pocos de ellos son adinerados y menos aún son ricos (aunque un buen número es independiente financieramente; lo que ahora llamamos "acomodados"). No obstante, colectivamente, sea a través de sus fondos de pensiones, fondos mutuos, cuentas de jubilación y demás, poseen los medios de producción. Las personas que ejercen el poder de voto en nombre de los empleados son ellas mismas empleadas, por ejemplo los funcionarios que gestionan los fondos de pensiones de estados y municipios en Estados Unidos; estos gerentes de fondos de pensiones son los únicos verdaderos "capitalistas" de Estados Unidos. Así, los "capitalistas" se han convertido ellos mismos en empleados en la sociedad poscapitalista del saber; cobran como empleados, piensan como empleados, se ven a sí mismos como empleados, pero actúan como capitalistas. Una implicación es que el capital ahora sirve al empleado, cuando bajo el capitalismo el empleado servía al capital; otra implicación es que tendremos que pensar de nuevo y definir de nuevo el papel, el poder y la función del capital y la propiedad. Como estudiaremos en el capítulo 3, tenemos que pensar de nuevo en el *gobierno de las corporaciones*.

NOTAS

[1] Como señalaba en 1990 en mi libro *Managing the Non-Profit Organization*, un gran número de personas en el sector no-lucrativo aún ve las iglesias como iglesias, los hospitales como hospitales, los servicios comunitarios como servicios comunitarios, en lugar de verlos como pertenecientes a la misma familia, los no lucrativos, y a la misma especie, la organización.

[2] En un pequeño museo de la Costa Brava, cerca de la antigua ciudad de Ampurias, se exhiben las herramientas utilizadas por los artesanos del siglo III a. de C.; ningún obrero de nuestros días tendría la mínima dificultad en saber cómo utilizarlas; apenas se daría cuenta de que tienen dos mil años de edad.
[3] Sobre esto, ver mi libro de 1986: *Innovation and Entrepreneurship* (Harper & Row, New York, Wm. Heinemann, Londres).
[4] Sobre esto ver el capítulo 24: "The New Japanese Business Strategies", en mi libro de 1992: *Managing for the Future* (E.P. Dutton, New York; Butterworth/Heinemann, Oxford).
[5] Sobre esto, ver el capítulo 9.

3

MANO DE OBRA, CAPITAL Y SU FUTURO

Si el saber es *el* recurso de la sociedad poscapitalista, ¿cuáles serán entonces en el futuro el papel y la función de los dos recursos clave de la sociedad capitalista (y de la socialista): la mano de obra y el capital?

Socialmente los *nuevos* retos —que estudiaremos en los capítulos 4 y 5 y en la última parte de este libro— dominarán. De las respuestas que les demos dependerá en gran medida el éxito de la sociedad poscapitalista. Pero *políticamente* los asuntos no resueltos de la sociedad capitalista serán muy notorios: la desaparición de la mano de obra como factor de producción y la redefinición del papel y la función del capital tradicional. Nos hemos desplazado ya a la "sociedad de los empleados", donde la mano de obra ha dejado de ser un activo; asimismo, nos hemos trasladado a un "capitalismo" sin capitalistas, que desafía todas las que son consideradas verdades incontestables —si no "leyes de la naturaleza"— por políticos, hombres de leyes, economistas, periodistas, líderes obreros, líderes empresariales, en una palabra por casi todo el mundo, sean cuales fueren sus opiniones políticas. Por esa razón, estas cuestiones estarán bajo los focos de la atención *política* en las décadas venideras. Para poder manejar con éxito los *nuevos* retos de este período de transición primero debemos resolver estos dos "asuntos pendientes": el papel y la función futuros de la mano de obra y el papel y la función futuros del capital-dinero.

¿La mano de obra es aún un activo?

La producción industrial en Estados Unidos aumentó del 22% del Producto Bruto Nacional en 1970 al 23% en 1990; el PBN aumentó 2,5 veces en esos veinte años; en otras palabras, la producción industrial total creció *más* de 2,5 veces en esos veinte años. No obstante, el empleo industrial no aumentó en absoluto; al contrario, desde 1960 a 1990 bajó como porcentaje de la fuerza laboral e inclusive en números absolutos se redujo casi hasta la mitad en esos treinta años, al pasar del 25% del total de la fuerza laboral en 1960 al 16 o 17% en 1990. Durante este tiempo la fuerza laboral en Estados Unidos se dobló: el mayor aumento nunca registrado en tiempos de paz en país alguno. No obstante, todo ese aumento se produjo en otros trabajos que los de fabricar o trasladar cosas.

Es seguro que estas tendencias van a continuar. A menos que haya una fuerte depresión, la producción industrial en Estados Unidos seguirá siendo probablemente el mismo 23% del Producto Bruto Nacional, lo cual debería significar casi volverse a doblar en los próximos diez o quince años. No obstante, durante ese mismo período el empleo industrial es probable que se reduzca hasta el 12% o menos de la fuerza laboral total, lo cual significaría otra disminución bastante aguda del número total de personas empleadas en trabajos de fabricación.

En Japón la evolución ha sido exactamente igual. También allí la producción industrial total ha aumentado 2,5 veces en los veinte años entre 1970 y 1990 y, pese a ello, también allí el empleo industrial en números totales no ha aumentado en absoluto. Allí tampoco, a partir de ahora, aunque se produjera un aumento importante en la producción industrial, sería suficiente para compensar la continua disminución en puestos de trabajo en la industria. También en Japón para el año 2000 el empleo total en industria será sustancialmente menor que en 1990.

La respuesta de estos dos países a evoluciones idénticas es, sin embargo, completamente diferente. En Estados Unidos hay tristeza por el "declive de la industria estadounidense", y aun pánico por la "muerte de la industria estadounidense". En Estados Unidos, industria equivale a *empleo* de personal de fábrica. En Japón la reacción ha sido la opuesta; lo que importa para los japoneses es el aumento de la *producción* industrial. Japón ve las tendencias de los últimos veinte años como una victoria, Estados Unidos las ve como una derrota. Japón ve el vaso "medio lleno", Estados Unidos lo ve "medio vacío".

Como resultado de estas diferencias de actitud, las políticas de los dos países son también radicalmente distintas; cada estado, condado y ciudad en Estados Unidos intenta desesperadamente atraer a fabricantes que ofrezcan empleos para obreros industriales. Los estados rurales pobres como Kentucky y Tennessee han tentado a los fabricantes japoneses de automóviles con ofertas de amplios beneficios fiscales y préstamos a bajo interés; la ciudad de Los Ángeles concedió en 1992 un contrato de *miles de millones* de dólares para equipos de transporte rápido a la compañía que prometió crear un total de noventa y dos puestos de trabajo en fábrica en una región que tiene casi quince millones de habitantes.

Por el contrario, las empresas japonesas están trasladando los trabajos industriales manuales fuera de Japón tan rápido como pueden; a Estados Unidos, a plantas en la frontera Estados Unidos-México, a Indonesia.

En Estados Unidos los trabajos industriales se ven como un activo valioso; en Japón se ven cada vez más como un pasivo exigible. Las diferencias de estructura social entre los dos países explican, en parte, estas distintas reacciones a las mismas tendencias; la reducción de puestos de trabajo manual en la fabricación y traslado de cosas es en Estados Unidos una amenaza sobre todo contra su

más importante minoría, los negros, cuyas mayores mejoras económicas en los últimos treinta años son el resultado de su acceso a trabajos bien pagados en industrias de producción en masa; en las demás áreas económicas y sociales las mejoras de los negros han sido mucho más modestas. Por lo tanto, la reducción de puestos de trabajo en las industrias de producción en masa agrava el que ha sido y es el problema más serio del país, aun más preocupante porque es tanto un problema de conciencia como un problema social.

En Japón prácticamente todos los jóvenes consiguen ahora una graduación escolar y entonces se los considera demasiado calificados para hacer trabajo manual; se convierten en oficinistas. Aquellos que van a la universidad, y la misma proporción de jóvenes varones va a la universidad en Japón que en Estados Unidos, sólo desempeñan empleos directivos o profesionales. Si Japón no consiguiera reducir el número de trabajos manuales en la industria, se enfrentaría a una extrema carencia de mano de obra; en otras palabras la reducción en puestos de trabajo en la industria es para los japoneses la solución de un problema.

Un país necesita una base industrial, dirían los estadounidenses y también la mayoría de los europeos; esto significa puestos de trabajo en la industria, pero los japoneses argumentan convincentemente que la oferta de jóvenes en países en vías de desarrollo que sólo están calificados para el trabajo manual es tan grande, y seguirá siéndolo por lo menos otros treinta años, que es una tontería preocuparse por la "base industrial". Un país que cuente con trabajadores del saber para diseñar productos y comercializarlos, no tendrá dificultad alguna en conseguir que esos productos se hagan a un bajo coste y con una alta calidad. En realidad, los japoneses argumentan que estimular el trabajo manual para fabricar y trasladar cosas *debilita* una economía desarrollada. En una economía desarrollada, inclusive aquellos que aprenden poco en la escuela representan una inversión educacional tremenda; si se los emplea como obreros industriales, inclusive esas personas rinden sólo un beneficio despreciable para la sociedad y la economía, tal vez no mayor del 1 o 2 %. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, aquellos que no han ido a la escuela en absoluto son igual de productivos, después de un corto período de aprendizaje, que cualquier obrero manual en el país más desarrollado. Desde un punto de vista económico, además de social, sería mucho más productivo, argumentan los japoneses, dedicar el dinero gastado en crear empleos para obreros de fábrica en los países desarrollados a mejorar el sistema educativo del país y asegurar así que los jóvenes aprendan lo suficiente para llegar a estar calificados para trabajos del saber o por lo menos para un trabajo de alto nivel en servicios; el trabajo manual dedicado a fabricar y trasladar cosas ya no es un activo para un país desarrollado; es un pasivo.

¿Cuánta mano de obra se necesita y de qué clase?

Es cierto que un país desarrollado necesita una base industrial; no obstante, los hechos apoyan la posición japonesa. Estados Unidos sigue teniendo la base agrícola más fuerte del mundo pese a que los agricultores representan sólo el 3% de la población activa (a finales de la Segunda Guerra Mundial eran todavía un 25%). Del mismo modo, podría seguir siendo la mayor potencia industrial del mundo aunque sus obreros industriales no superaran o inclusive estuvieran por debajo del 10% de la población activa.

En 1980 United States Steel, la mayor empresa integrada del acero, empleaba a ciento veinte mil personas en la producción de acero; diez años más tarde empleaba a veinte mil personas y pese a ello producía casi el mismo tonelaje. En un espacio de diez años la productividad del obrero manual empleado en la fabricación de acero se había multiplicado por siete; buena parte de ese aumento se había obtenido cerrando plantas viejas y anticuadas, otra parte importante del aumento venía de inversiones en nuevos equipos, pero la parte del león en el salto dado por la productividad significa un nuevo diseño de las tareas y circuitos de producción. Como resultado, las mejoradas acerías de U.S. Steel son ahora los fabricantes *integrados* de acero más productivos del mundo. No obstante, siguen teniendo, como todas las acerías integradas en todo el mundo, un fuerte exceso de personal y, además, siguen perdiendo dinero. Las "miniacerías", y en 1991 casi un tercio de la producción total de acero en el país procedía de esas acerías, son entre tres y cuatro veces más productivas que la acería integrada más productiva. La mejor miniacería del país podría probablemente producir tanto acero como U.S. Steel con poco más de una sexta parte del personal actual de esta última. Por añadidura, las miniacerías pueden fabricar todos los productos que produce una acería integrada y con la misma o mejor calidad.

Claro está que una miniacería obtiene estos resultados al no tener que realizar las operaciones que exigen una mayor concentración de mano de obra en una acería integrada; no tienen que fundir mineral de hierro para obtener el metal ni que convertir el hierro en acero.

Empiezan con chatarra de acero. Pero, por lo que podemos ver, en el futuro el mundo tendrá abundantes existencias de chatarra.

Además, no es el proceso la principal diferencia entre la acería integrada y la miniacería. Los que trabajan en la miniacería no son obreros de fábrica que fabrican y trasladan cosas; son trabajadores del saber. La miniacería cambia la fabricación de acero cuando deja de aplicar músculo y oficio al trabajo y pasa a aplicar saber: conocimientos del proceso, de química, de metalurgia, de manejo de ordenadores. Los obreros que U.S. Steel despidió no hace falta ni que se molesten en solicitar trabajo en una miniacería.

Por supuesto, éste es un ejemplo extremo, pero señala la dirección. En cualquier economía siempre será necesaria mucha gente

que sólo puede aportar músculos a su trabajo; con nuestros presentes conocimientos en formación puede hacerse que sean rápidamente productivos en trabajos tradicionales. Todavía se necesitará inclusive más gente que sólo pueda aportar destrezas manuales a su trabajo, pero la mayor necesidad de empleo en las próximas décadas será de "técnicos"; y esos técnicos no sólo necesitan una gran destreza, también necesitan un alto grado de conocimientos convencionales y sobre todo una alta capacidad de aprender y adquirir saber adicional. Los técnicos no son los sucesores del obrero manual del pasado; son esencialmente los sucesores del obrero altamente especializado del pasado, o mejor dicho son los obreros altamente especializados que ahora, además, poseen un buen bagaje de saber convencional, educación convencional y capacidad para continuar aprendiendo.

En estos momentos hay una fuerte disputa en los estamentos académicos y entre los hacedores de la política: ¿Se tiene suficiente "base industrial" en los países desarrollados si las empresas llevan a cabo en casa las tareas de tecnología, diseño y marketing de los productos industriales o deberían además fabricar en casa? La cuestión es discutible; si un país tiene la base del saber, también fabricará, pero este trabajo de fabricación no será competitivo si es realizado por los obreros de fábrica tradicionales que están al servicio de la máquina. En una fabricación competitiva el trabajo será hecho en su mayor parte por trabajadores del saber que tienen la máquina a su servicio, de igual forma que las consolas del ordenador y los puestos de trabajo informatizado están al servicio de los noventa y siete técnicos de una minifábrica de acero.

Esto creará unos problemas tremendos para los países *en vías de desarrollo*. Ya no pueden confiar en conseguir gran cantidad de puestos de trabajo en la industria mediante la formación de personas con salarios bajos. Los obreros manuales, sin importar lo baratos que sean, no podrán competir con los trabajadores del saber, sin importar lo bien pagados que estén. Pero esto crea además tremendos problemas a aquellos países —y Estados Unidos es el ejemplo más claro— en los cuales hay grandes grupos de "minorías" que están *en vías de desarrollo*, en lugar de *desarrolladas*, en lo que respecta a sus calificaciones académicas.

El Reino Unido, en sus antiguos enclaves obreros del norte, en Escocia, especialmente a lo largo del Clyde, y en Irlanda del Norte, se enfrenta a un problema similar de cultura de clase obrera que, de hecho, es más una cultura de país en vías de desarrollo que de país desarrollado. En el continente europeo también, y pese a lo relativamente abierto que es el acceso a su sistema educacional, la tendencia hacia la conversión de la mano de obra en un pasivo más que en un activo creará, durante un período de transición bastante largo, tanto serios problemas sociales como conflictos políticos. Por añadidura, en todas partes plantea cuestiones difíciles y fuertemente emocionales sobre el papel, función y futuro de la más exitosa organización del siglo, los sindicatos.

Mantener y fortalecer la base industrial del país y asegurarse de que sigue siendo competitiva merecen sin duda la máxima priori-

dad; pero esto significa aceptar que la mano de obra dedicada a fabricar y trasladar cosas se esté convirtiendo rápidamente en un pasivo más que en un activo. El saber se ha convertido en el recurso clave de todo trabajo; la creación de puestos de trabajos industriales de tipo tradicional, como se está haciendo en Estados Unidos, Gran Bretaña y Europa, es en el mejor de los casos una solución a corto plazo y puede que en realidad empeore las cosas. La única política a largo plazo que promete tener éxito es que los países desarrollados transformen la industria para que pase de basarse en la mano de obra a basarse en el saber.

Capitalismo sin capitalistas

Nunca antes había habido unas reservas de dinero tan enormes como las que ahora controlan los inversores institucionales, especialmente los fondos de pensiones, en los países desarrollados. En Estados Unidos, donde se inició esta evolución y donde ha llegado más lejos, el mayor fondo de pensiones controla activos de ochenta mil millones de dólares e inclusive un pequeño fondo de pensiones puede tener algo así como mil millones invertidos en la economía. Estos fondos de capital hacen pequeña cualquier cantidad que pudiera controlar el mayor "capitalista" del pasado. La expectativa de vida de una sociedad desarrollada garantiza virtualmente que los fondos de pensiones serán cada vez más importantes en cualquier país desarrollado.

Ésta es una situación sin precedentes.[1] Empezó sólo en los cincuenta; de hecho es tan nueva que la gestión y regulación de los fondos de pensiones tienen todavía que determinarse.

Uno de los mayores problemas es cómo proteger unas reservas tan enormes de dinero contra los desfalcadores. En Estados Unidos los fondos de pensiones de empresas privadas tienen cierta protección contra el desfalco —aquí no hubiera sido tan fácil cometer un desfalco de la forma en que Robert Maxwell, el difunto magnate de la prensa británica, lo hizo con los fondos de sus periódicos británicos en 1990 y 1991—, pero inclusive en Estados Unidos las salvaguardias son lamentablemente insuficientes. Y ni siquiera en Estados Unidos existen salvaguardias contra el peligro más grave: el uso con fines políticos de los fondos de pensiones de los empleados del gobierno.

De hecho, en Estados Unidos los fondos de pensiones de los funcionarios públicos, sean de la ciudad de Nueva York, del Estado de Nueva York, de Filadelfia, del Estado de California o de otros, han sido utilizados de forma sistemática para tapar agujeros en los presupuestos de estados y ciudades.

Igualmente grande es el peligro de que grupos con intereses especiales, por ejemplo los sindicatos, utilicen su poder político para desviar dinero del fondo de pensiones para subvencionarse, general-

mente con el fraudulento pretexto de hacer que ese dinero sirva a "objetivos socialmente constructivos". Los fondos de pensiones son los ahorros de los empleados de hoy; no han de estar al servicio de nada ni de nadie excepto del futuro financiero de esos empleados. Éste es el mayor "objetivo social" al que pueden servir.

Los fondos de pensiones y sus propietarios

Integrar a los propietarios reales de los fondos de pensiones —los empleados actuales y futuros pensionistas— en la gestión de esos fondos es un reto al que hasta ahora no se ha dado respuesta en ningún país. En la actualidad lo único que relaciona a esos propietarios son sus expectativas de un cheque en el futuro. Y, no obstante, en los países desarrollados, para muchas personas por encima de los cuarenta y cinco años, lo que apuestan en el fondo de pensiones es su principal activo.

En el siglo XIX la mayor necesidad financiera que tenía la gente corriente era conseguir un seguro de vida que protegiera a sus familias en el caso de una muerte prematura. Con una esperanza de vida de casi el doble de la del siglo XIX, la mayor necesidad ahora es la protección contra la amenaza de vivir demasiado tiempo. El "seguro de vida" del siglo XIX era en realidad un "seguro de muerte"; el fondo de pensiones es un seguro de "vejez". Y es una institución esencial en una sociedad donde la mayoría de la gente puede esperar vivir muchos años después de que acabe su vida laboral.

La regulación de fondos de pensiones y su protección contra el desfalco seguirán siendo un reto para políticos y legisladores durante los años venideros; es muy probable que sólo se responda ese reto después de que hayamos tenido unos cuantos escándalos desagradables. De igual forma, la integración de los propietarios reales en la estructura del fondo de pensiones exigirá años de debate, de experimentación, de "escándalos".

La adecuada gestión de los fondos de pensiones y su integridad serán también cuestiones públicas importantes y con razón, pero no interesan de forma primordial en este libro; lo que nos interesa es *el papel y la función del capital* ahora que los inversores institucionales, y muy especialmente los fondos de pensiones, se están convirtiendo rápidamente en las principales fuentes de capital en los países desarrollados. En Estados Unidos, hacia finales de 1992 los inversores institucionales manejaban por lo menos un 50% del capital social de las grandes corporaciones; poseían también una proporción casi igual de la deuda fija, inclusive en las empresas de tamaño medio, por no mencionar a las grandes, tanto de propiedad privada como pública. Además, los cien mayores fondos de pensiones controlaban alrededor de un tercio de todos los activos de esos fondos por las mismas fechas.

Nunca antes había existido tal concentración del control financiero en Estados Unidos; de hecho nunca se hubiera permitido. A lo

largo de la historia este país siempre ha tenido la más baja concentración de poder financiero. En Alemania, durante por lo menos un siglo, unos cuantos grandes bancos han controlado, directamente o a través de acciones en su poder por encargo de sus clientes, cerca de los tres quintos del poder elector en las grandes empresas del país, e inclusive en las medianas. En Japón, los *Keiretsu,* esto es los grupos formados en torno de un banco o una sociedad mercantil como Mitsubishi, Mitsui o Sumitomo, han controlado tradicionalmente la mayoría de las grandes empresas del país. También Italia tiene una muy alta concentración, en la cual el poder y el control financieros se distribuyen, parte en competencia y parte en cooperación, entre un número muy pequeño de grupos privados fuertemente concentrados y un número igualmente pequeño de consorcios gubernamentales controlados por los grupos políticos y con obligaciones hacia ellos.

Sin embargo, para Estados Unidos la concentración de capital en manos de inversores institucionales no tiene precedentes y, pese a ello, será probablemente la nueva situación allí lo que se convierta en modelo.

El modo tradicional en que se concentraba el poder en Japón y Europa no sobrevivirá al auge de los fondos de pensiones, y no es probable que las instituciones tradicionales en las cuales se concentraba el poder en Japón, Alemania, Francia e Italia puedan extender su control a los nuevos fondos de pensiones. Por supuesto, cada país estructurará la economía de fondos de pensiones a su manera, al igual que hicieron con el "capitalismo de las finanzas", que surgió en las postrimerías del siglo XIX; pero el capitalismo de los fondos de pensiones (o el socialismo de los fondos de pensiones, ya que la propiedad de los medios de producción por los empleados, es decir a través de sus fondos de pensiones, es técnicamente "socialismo" más que "capitalismo") se convertirá en el modo de propiedad generalizado en los países desarrollados. La sola expectativa de vida de los países desarrollados hace que esto sea inevitable.

Sin embargo, el capitalismo de los fondos es fundamentalmente diferente de cualquier forma anterior de capitalismo, como es también distinto de nada que socialista alguno imaginara nunca como economía socialista.

Los fondos de pensiones son un fenómeno curioso y realmente paradójico; son "inversores" que controlan grandes reservas de capital y su inversión, pero ni los directores que los gestionan ni los propietarios son "capitalistas": el capitalismo de los fondos de pensiones es capitalismo *sans* capitalistas. Legalmente, los fondos de pensiones son "propietarios"; pero sólo legalmente. En primer lugar, los fondos de pensiones son "fiduciarios"; los propietarios son los beneficiarios finales, esto es los futuros pensionistas. Por otro lado, los fondos de pensiones mismos son gestionados por empleados —analistas financieros, directores de cartera, actuarios—, todos ellos profesionales bien pagados, pero no es probable que sean ricos; de hecho, el mayor de los fondos de pensiones de Estados Unidos, el de los empleados del gobierno federal, de los gobiernos estatales y de

los gobiernos municipales, está gestionado por funcionarios que cobran como tales.

El capitalismo de los fondos de pensiones es asimismo capitalismo sin "capital". El dinero de los fondos de pensiones, y de sus hermanas gemelas, las mutualidades, no encaja en ninguna definición conocida del capital, y no sólo por una cuestión de semántica. En realidad, los fondos son salarios diferidos; se acumulan para proporcionar el equivalente a unos ingresos salariales a las personas cuando ya no trabajen.

Según Marx, es decir, según la definición de capital aceptada por una gran mayoría de gente a lo largo de los siglos XIX y XX, toda acumulación de capital es una expropiación de los asalariados. "La propiedad es un robo", proclamaba uno de los primeros clásicos socialistas; evidentemente esta definición no cuadra al capital de los fondos de pensiones ya que los asalariados siguen siendo los dueños del dinero.

Por otro lado, el capital de los fondos de pensiones no encaja tampoco en ninguna definición no marxista del capital. En el capitalismo de los fondos de pensiones los asalariados financian su propio empleo al diferir parte de su salario; son los principales beneficiarios de los beneficios y los incrementos del capital. No contamos con ninguna teoría social, política o económica que se adecue a lo que se ha convertido ya en una realidad.

El gobierno de las corporaciones

La cuestión más importante planteada por la aparición de los fondos de pensiones (y de otros inversores institucionales), en tanto que principales proveedores de capital y propietarios mayoritarios de las grandes empresas, es su papel y función en la economía. Su existencia hace que todas las formas de dirigir y controlar la organización de esas grandes empresas hayan quedado obsoletas y nos obliga a estudiar en detalle y redefinir la *forma de gobierno de las corporaciones*.

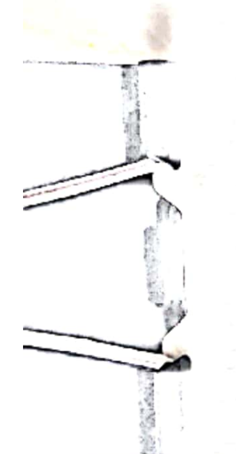
Uno de los libros más influyentes en Estados Unidos fue publicado en 1933.[2] En él se señalaba que en una gran corporación los propietarios legales, los accionistas, ya no podían ni querían ejercer el control; una dirección profesional ejercía ese control sin tener participación en la propiedad. Berle y Means observaban que no había otro modo de financiar una gran corporación; había crecido demasiado para ser financiada por un solo propietario o grupo de propietarios y necesitaba financiarse a través de las inversiones de gran número de personas, ninguna de las cuales podría en modo alguno poseer una parte suficiente para controlar la empresa y ni siquiera para preocuparse mucho por su dirección. "La propiedad", señalaban Berle y Means, se había convertido en "inversión" y preguntaban: ¿Ante quién, pues, es reponsable la dirección? ¿Y de qué?

Veinte años más tarde en Estados Unidos se hizo un intento para responder a estas preguntas; la tentativa respuesta, desarro-

llada hacia 1950 (y estudiada críticamente por primera vez en 1954, en mi libro *The Practice of Management*), era que la dirección era una fiduciaria no responsable ante ningún grupo ni persona individual; la "dirección", en las grandes empresas de propiedad pública, se afirmaba en los cincuenta, debía actuar "para conseguir el mejor y más equilibrado beneficio para una serie de estamentos: accionistas, empleados, proveedores, vecindario de las plantas, etcétera", lo que ahora se denomina "grupos de interés"; la dirección desempeñaría sus deberes siendo una déspota benévola. Como sucede con todos los despotismos benévolos, nadie intentó definir cuáles eran o debían ser esos "intereses bien equilibrados" y menos aún cómo podía definirse o calibrarse el rendimiento de esa fiduciaria; y lo que es peor, no se hizo ningún intento por conseguir que la dirección fuera responsable ante alguien; por el contrario, los Consejos de Administración, legalmente los órganos de gobierno de las corporaciones, fueron cada vez más impotentes y se convirtieron cada vez más en simples signatarios para la dirección ejecutiva de una compañía. Cualquier gobierno, sea el de una empresa o el de una nación, degenera en la mediocridad y el mal funcionamiento si no es claramente responsable de los resultados, y responsable ante alguien. Esto es lo que sucedió con las grandes corporaciones estadounidenses en los treinta años que van de 1950 a 1980. Y lo que hizo posibles las demenciales manipulaciones financieras de los setenta y ochenta, las absorciones hostiles, las compras "apalancadas" de acciones, las adquisiciones, las desinversiones; hizo que fuera posible la década de la codicia y la "economía burbuja" que, como era de esperar, se hundió en medio de una serie de escándalos financieros. Pero esas absorciones y compras apalancadas sólo fueron posibles porque, entretanto, habían aparecido inversores institucionales que financiaban a los tiburones. En tanto que fiduciarios, los inversores institucionales estaban legalmente obligados a apoyar a esos tiburones si ofrecían, o parecían ofrecer, un poco más de dinero que el valor corriente en bolsa para las acciones en manos de los fondos de pensiones.

Lo que resultó de esta década demencial fue una redefinición de los objetivos y la razón de ser de las grandes empresas y de la función de la dirección. En lugar de ser dirigidas "en el mejor y más equilibrado beneficio de los grupos de interés", las corporaciones iban ahora a ser gestionadas exclusivamente para "maximizar el valor del accionista". Esto no funcionará tampoco ya que obliga a que la corporación sea gestionada para el corto plazo y esto significa dañar, si no destruir, la capacidad de producir riqueza de una empresa; significa el declive y con bastante rapidez. No pueden conseguirse resultados a largo plazo apilando resultados a corto plazo sobre resultados a corto plazo; se obtienen equilibrando necesidades y objetivos a corto y largo plazo. Por añadidura, dirigir una empresa exclusivamente para los accionistas aleja a las mismas personas de cuya motivación y entrega dependen los negocios modernos: los trabajadores del saber. Un ingeniero no se sentirá motivado en su labor si trabaja para enriquecer a un especulador.

Los "directores profesionales" de los treinta tenían razón al decir que una empresa debe ser gestionada equilibrando los resultados a corto y a largo plazo y los intereses de las diferentes partes interesadas, cada una con un interés genuino en el negocio. Pero además, nosotros ahora sabemos, y no lo sabíamos hace cuarenta años, cómo hacerlo; de hecho, sabemos en qué áreas hay que establecer objetivos y cómo hay que integrar la búsqueda de metas en diferentes áreas en una estrategia conjunta; sabemos cómo integrar resultados de negocio y resultados financieros; sabemos que en una economía moderna, esto es en una economía de cambio e innovación, no existe eso que llamamos "ganancias"; sólo hay costes, costes del pasado, que el contador registra, y costes de un incierto futuro; y el retorno financiero mínimo de las operaciones del pasado que es adecuado a los costes del futuro es el coste del capital. Por cierto que, juzgadas por este sistema, sólo un puñado de empresas estadounidenses no han conseguido cubrir sus costes en los últimos treinta años.



Responsabilizando a la dirección

En otras palabras, sabemos ahora ante qué debe responder la dirección. ¿Ante quién es responsable? La respuesta corriente es, claro está, ante los "propietarios", y esto significaría los inversores institucionales y más particularmente los fondos de pensiones pero, como ya hemos dicho, los fondos de pensiones no pueden en modo alguno actuar como "propietarios", ni pueden en modo alguno dirigir una empresa; sin embargo, tampoco pueden considerarse a sí mismos "inversores". Un inversor puede vender su propiedad, pero la cartera de los grandes fondos de pensiones, e inclusive los de tamaño medio, es tan enorme que sencillamente no puede venderse; el único mercado posible para ella son los otros fondos de pensiones. Los fondos de pensiones, en otras palabras, no pueden ni dirigir una empresa ni apartarse de ella. *Tienen que asegurarse de que se está gestionando la empresa.*

Por lo tanto, podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la "auditoría de empresa", que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos. Y así se sabrá, durante un período de unos cuantos años, si una empresa funciona o no. Los primeros pasos en el desarrollo de esa auditoría de empresa y de las instituciones que la administran ya se han dado; el modelo son los contadores públicos que en todos los países desarrollados inspeccionan y auditan de forma rutinaria el funcionamiento financiero de una empresa. Una auditoría de empresa de esta índole dará a la dirección la autonomía que necesita para funcionar pero, de igual modo, establecerá responsabilidades por los resultados y las hará cumplir ya que someterá a la dirección a la disciplina de unas exigencias conocidas y

públicas. Al mismo tiempo, la auditoría de empresa permitirá a los fiduciarios del capital, esto es a los inversores institucionales, actuar como propietarios responsables cuyo deber es cuidar de la propiedad a su cargo, esto es de las empresas a cuyos propietarios legales representan, como administradores de los propietarios reales, los futuros beneficiarios del fondo de pensiones. Por supuesto, los intereses de esos beneficiarios están en conseguir resultados a largo plazo más que a corto plazo y en el crecimiento de la economía más que en los precios del mercado de valores a corto plazo.

Este papel y esta función son totalmente diferentes, en la teoría como en la práctica, de los que el capital tenía bajo el "capitalismo". La función del capital será cada vez más hacer que el saber sea eficaz en producir resultados; cada vez más estará al servicio de la dirección en lugar de dominarla.

¿Cómo podemos llamar a esta nueva estructura social? Cuando empecé a analizarla, a mitad de los setenta, la llamé "socialismo de los fondos de pensiones"; ¿sería "capitalismo de los empleados" tal vez un término mejor?

NOTAS

[1] Fue vista y analizada por primera vez en mi libro *The Unseen Revolution*, de 1976, que pronto será reeditado por Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, bajo el título *The Pension Fund Revolution.*

[2] *The Modern Corporation and Private Property*, de Adolph A. Berle y Gardner Means.

4

LA PRODUCTIVIDAD DE LAS NUEVAS FUERZAS DEL TRABAJO

El nuevo reto al que se enfrenta la sociedad capitalista es la productividad de los trabajadores del saber y de los servicios. Hace cuarenta años las personas que hacían este tipo de trabajos eran aún menos de un tercio de la fuerza laboral; ahora representan las tres cuartas partes, o inclusive las cuatro quintas partes, de esa fuerza en todos los países desarrollados, y esa cuota sigue subiendo. Su productividad, más que la de las personas que fabrican y trasladan cosas, es *la* productividad de una economía desarrollada y es abismalmente baja; y puede que inclusive esté bajando en lugar de subir. Un tercio del capital invertido en los países desarrollados en los últimos treinta años ha sido en equipos para manejar datos e información, ordenadores, máquinas de fax, correo electrónico, circuitos cerrados de televisión, etcétera. No obstante, el número de personas que realizan trabajos de oficina, esto es el número de personas a cuyo trabajo se destinan en su mayoría estos equipos, ha ido subiendo mucho más rápido que el producto total o Producto Bruto Nacional. En lugar de ser más productivos, los empleados de oficina se han vuelto menos productivos; lo mismo puede decirse de la gente de ventas y de los ingenieros, y nadie, estoy seguro, mantendría que el profesor de 1990 es más productivo que el de 1930.

La más baja productividad se da en los empleos gubernamentales; no obstante, los gobiernos en todas partes son los mayores empleadores de trabajadores del sector servicios. En Estados Unidos, por ejemplo, una quinta parte del total de la fuerza laboral está empleada por los gobiernos —federal, estatales y locales—, especialmente en tareas rutinarias de oficina. En Gran Bretaña la proporción es del 30%. En todos los países desarrollados los empleados del gobierno representan unos porcentajes similares.

A menos que aprendamos cómo aumentar la productividad de los trabajadores del saber y de los servicios, y lo hagamos rápido, los países desarrollados se enfrentarán al estancamiento económico y a una grave tensión social. La gente sólo puede cobrar en tanto sea productiva; su productividad crea la reserva de riqueza con la que se pagan sueldos y salarios; si la productividad no aumenta, y menos aún si decrece, no pueden pagarse ingresos *reales* más altos. Es probable que los trabajadores del saber dispongan de buenos ingresos sea cual fuere su productividad o la productividad de la economía en su conjunto. Son una minoría y además tienen movili-

dad, pero inclusive ellos, a la larga, deben sufrir una reducción en ingresos reales a menos que su productividad aumente. Un gran número de trabajadores de los servicios realiza tareas que exigen una especialización baja y un nivel de educación relativamente pobre; si una economía en la cual su productividad es baja procura pagarles un salario considerablemente por encima de sus resultados, la inflación erosionará inevitablemente los ingresos reales de todos. En un plazo no demasiado largo, la inflación creará además serias tensiones sociales. Por otro lado, si a esos trabajadores se les paga de acuerdo con su productividad, la brecha entre sus ingresos y los de los "privilegiados", esto es los trabajadores del saber, se ensanchará cada vez más, creando también serias tensiones sociales. Buena parte del trabajo en servicios no difiere mucho del trabajo de fabricar y trasladar cosas; esto incluye tareas de oficina como procesado de datos, facturación, responder a consultas de clientes, manejar reclamaciones de seguros, facilitar carnets de conducir; de hecho, casi los dos tercios de todo el trabajo que se hace en oficinas gubernamentales y alrededor de un tercio o más de todo el trabajo de oficina y servicios realizado en empresas, en universidades, en hospitales, etcétera. En la práctica, todo esto es "trabajo de producción" que se diferencia del efectuado en una fábrica sólo en que se hace en una oficina. Inclusive este trabajo tiene que "rediseñarse" antes de que pueda ser productivo, tiene que ser estudiado y reestructurado para conseguir que su contribución y realización sean óptimas. En todo trabajo realizado por las nuevas fuerzas laborales, sean del saber o de los servicios, para aumentar la productividad se requieren nuevos conceptos y nuevos enfoques.

En los trabajos sobre productividad llevados a cabo en los últimos cien años, esto es en los trabajos sobre la fabricación y el traslado de cosas, la tarea venía dada y definida; cuando Frederick W. Taylor empezó a estudiar el paleado de arena, podía dar por sentado que la arena tenía que palearse. En buena parte del trabajo de fabricar y trasladar cosas, es el "tren de la máquina" lo que determina la tarea; el trabajador individual está al servicio de esa máquina.

En el trabajo del saber y en casi todo el trabajo en servicios la máquina está al servicio del trabajador; no hay una tarea ya dada, sino que hay que fijarla. La pregunta "¿Cuáles son los resultados que se esperan de este trabajo?" casi nunca se plantea en los estudios del trabajo ni en la dirección científica tradicionales. Sin embargo, es la cuestión clave para hacer que los trabajadores del saber y de los servicios sean productivos y exige una decisión arriesgada; generalmente hay opciones y, a menos que los resultados puedan especificarse con claridad, no se conseguirá productividad.

Trabajo en equipo y trabajo en equipo

Hay una segunda diferencia importante entre la productividad en la fabricación y el traslado de cosas y la productividad en el

trabajo del saber y en el trabajo en servicios; en estos últimos tenemos que decidir cómo debe organizarse el trabajo y qué clase de equipo humano es el adecuado para esta clase de tarea y su fluidez. La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo, los ermitaños son sumamente raros; inclusive los más solitarios —escritores o pintores— dependen de otros para que su trabajo sea efectivo: el escritor depende de un editor, un impresor, una librería; el pintor, de una galería que venda su obra; y la mayoría de nosotros trabajamos en una relación aún mucho más estrecha con nuestros compañeros de equipo.

En la actualidad se habla mucho de "crear trabajo en equipo"; es en gran parte un concepto erróneo, ya que asume que la organización existente no es una organización en equipo; es fácil demostrar que eso es falso; asume además que sólo hay una clase de equipo cuando, en la práctica, hay tres clases de equipos para todo trabajo humano, y para que el trabajo sea productivo tiene que contarse con el equipo adecuado para el trabajo mismo y para su fluidez.[1]

La primera clase de equipo está ejemplificada por el equipo de cricket o béisbol; es también la clase de equipo que opera a un paciente en un hospital. En este equipo todos los jugadores juegan *en* el equipo pero no juegan *como* un equipo.

> Cada jugador de un equipo de béisbol o cricket tiene una posición fija, que nunca abandona; en béisbol, los jardineros nunca se ayudan uno a otro sino que permanecen en sus posiciones respectivas: "Si estás con el bate, estás totalmente solo", dice una vieja máxima de este deporte. De forma parecida, el anestesista no irá en ayuda del cirujano o de la enfermera de quirófano y viceversa.

Este tipo de equipo no goza de buena prensa en la actualidad; de hecho cuando se habla de "hacer equipo" por lo general se quiere decir que hay que apartarse de esta clase de equipo. Con todo, el equipo de béisbol o cricket tiene importantes puntos fuertes que no deberían descartarse. Como todos los jugadores ocupan unas posiciones fijas, pueden asignárseles tareas específicas, pueden medirse por los resultados conseguidos en cada tarea y pueden entrenarse para cada tarea. No es casualidad que tanto en béisbol como en cricket haya estadísticas para cada jugador desde hace décadas. El equipo quirúrgico de un hospital funciona del mismo modo.

Para labores repetitivas y para aquellos trabajos cuyas reglas son bien conocidas, el equipo de béisbol es el ideal, y fue sobre este modelo que se organizó la moderna producción en masa, esto es el trabajo de fabricar y trasladar cosas, al cual debe buena parte de su capacidad para conseguir resultados.

El segundo tipo de equipo es el de fútbol; es también la idea que rige la orquesta sinfónica y el modelo para el equipo hospitalario que se pone en acción alrededor de un paciente que a las dos de la madrugada tiene un paro cardíaco.

También en este equipo los jugadores tienen posiciones fijas; el que toca la tuba no se encargará de los fragmentos para contrabajo, se limitará a su parte. En el equipo de crisis en un hospital, el técnico en respiración no hará una incisión en el pecho del paciente para dar masaje al corazón, pero en estos equipos todos los miembros trabajan *como* un equipo; cada uno coordina su parte con la del resto del equipo.

Este equipo necesita un director o un entrenador, y la palabra del director o entrenador es ley; exige también una "partitura" que requiere ensayos interminables para funcionar bien; pero a diferencia del equipo de béisbol tiene una gran flexibilidad si la partitura es clara y el equipo está bien dirigido. Además, puede moverse muy rápido.

Finalmente está el equipo de dobles en tenis, que es también el de un conjunto de jazz o el de los cuatro o cinco ejecutivos *senior* que constituyen el "despacho del presidente"[2] en una gran empresa en Estados Unidos, o el *Vorstand* (Consejo de Dirección) de las empresas alemanas.

Este equipo tiene que ser pequeño, de siete a nueve personas como máximo. En él los jugadores tienen una posición "preferida" en lugar de una posición "fija"; se "cubren" mutuamente y se ajustan a las fuerzas y debilidades de cada uno. El jugador al fondo de la pista se adapta a los puntos fuertes y débiles del que juega en la red y el equipo sólo funciona cuando este ajuste ha llegado a ser un reflejo condicionado, es decir, cuando el jugador al fondo de la pista empieza a correr para "cubrir" el revés débil del compañero en la red en el mismo momento en que la pelota sale desde la raqueta del jugador del equipo contrario.

Si un equipo de esta clase está bien calibrado, es el más fuerte de todos. Su resultado global es superior a la suma de los resultados individuales de sus miembros ya que este equipo utiliza las fuerzas de cada uno de ellos al tiempo que minimiza sus debilidades. Todos los que forman parte de él deben trabajar juntos durante largo tiempo antes de que puedan realmente funcionar como "equipo".

Los tres tipos de equipo no pueden mezclarse; no se puede jugar béisbol y fútbol (o cricket y tenis) con el mismo equipo, en el mismo terreno de juego, al mismo tiempo: la orquesta sinfónica no puede tocar de la forma en que lo hace un conjunto de jazz. Además, los tres deben ser "puros"; no puede haber híbridos, y cambiar de uno a otro equipo es extremadamente difícil y doloroso; el cambio rompe antiguas, arraigadas y atesoradas relaciones humanas. No obstante, cualquier cambio importante en la naturaleza del trabajo, sus herramientas, su flujo y su producto final, puede exigir un cambio de equipo.

Esto es especialmente cierto respecto de cualquier cambio en el flujo de información.

En el equipo tipo béisbol, los jugadores reciben su información de la situación; cada uno recibe la información adecuada a su tarea y la recibe independientemente de la información que reciben sus compañeros de equi-

po. En la orquesta sinfónica o el equipo de fútbol, la información llega mayormente del director o entrenador; ellos controlan la "partitura" que toca el equipo. En el equipo de dobles los jugadores reciben su información esencialmente del otro jugador. Esto explica por qué el cambio en tecnología de la información y el paso a lo que he llamado la "organización basada en la información"[3] hicieron necesaria una "remodelación" masiva.

La nueva tecnología de la información subyace en los penosos esfuerzos hechos por las corporaciones de Estados Unidos para "remodelarse". Tradicionalmente, la mayoría del trabajo en las grandes empresas del país estaba organizado según el modelo del equipo de béisbol; la alta dirección consistía en un presidente ejecutivo con quien "despachaban" los ejecutivos funcionales senior, y cada uno de ellos realizaba alguna clase específica de trabajo: dirigir las fábricas, o las ventas o las finanzas. El despacho del presidente es un intento por convertir la alta dirección en un equipo de dobles, necesario, o por lo menos posible, debido al advenimiento de la información. Tradicionalmente, el trabajo en nuevos productos se hacía en un equipo tipo béisbol en el cual cada función: diseño, ingeniería, marketing, hacía su trabajo y luego lo pasaba a la siguiente función. En algunas grandes industrias, por ejemplo, la farmacéutica o la química, esto se sustituyó hace tiempo por el modelo fútbol u orquesta sinfónica; pero la industria del automóvil retuvo el equipo tipo béisbol para el diseño y presentación de nuevos automóviles. Alrededor de 1970 los japoneses empezaron a utilizar la información para cambiar a un equipo tipo fútbol para realizar este trabajo; como resultado Detroit quedó rezagado tanto con respecto a la velocidad con la cual introducían nuevos modelos como a su flexibilidad. Desde 1980 Detroit ha estado intentando desesperadamente atrapar a los japoneses cambiando las funciones de diseño e introducción de nuevos automóviles a un sistema tipo equipo de fútbol; y en las plantas de fabricación la disponibilidad de información —que posibilita, de hecho obliga, el cambio a una "dirección para la calidad total"— está obligando a Detroit a cambiar del equipo de béisbol a equipos de dobles de tenis, que es el ideal de equipo que hay detrás de la "fabricación flexible".

El trabajo en la productividad de los trabajadores del saber y de servicios sólo será verdaderamente efectivo cuando se haya escogido y establecido el modelo de equipo adecuado. Un equipo adecuado no garantiza por sí mismo la productividad, pero un equipo equivocado la destruye.

La necesidad de concentrarse

La concentración en trabajo y tarea es el último requisito previo para trabajar en la productividad del saber y los servicios. En el trabajo sobre fabricación y traslado de cosas la tarea está claramente definida; no se esperaba que el trabajador que paleaba arena, cuya labor estudió Taylor hace un siglo, la llevara al lugar en que

podría empezar a palearla; ése era el trabajo de otra persona. El agricultor que araba sus campos no se bajaba de su tractor para asistir a una reunión; en el trabajo a ritmo de máquina, la máquina concentra al trabajador, éste está al servicio de la máquina. En el trabajo del saber y en la mayoría de los trabajos de servicios, en los que la máquina (si la hay) está al servicio del trabajador, la productividad de los trabajadores exige la eliminación de cualquier otra actividad que no contribuya a su rendimiento, ya que lo desvía y distrae de ese rendimiento.

Eliminar esos trabajos puede ser el primer gran paso hacia una mayor productividad en el trabajo del saber y de los servicios.

La tarea de las enfermeras en un hospital es el cuidado de los pacientes, pero todos los estudios muestran que emplean hasta tres cuartas partes de su tiempo en trabajo que no contribuye a ese cuidado; por el contrario, de dos tercios a tres cuartas partes del tiempo de una enfermera se dedican a completar papeles. Siempre que analizamos el rendimiento del personal de ventas en los grandes almacenes, nos encontramos con que emplean más de la mitad de su tiempo en trabajos que no contribuyen a su funcionamiento, esto es a satisfacer al cliente; pasan al menos la mitad del tiempo llenando papeles que sirven al ordenador en lugar de al cliente. Siempre que analizamos el tiempo empleado por los ingenieros, nos encontramos con que la mitad de su tiempo lo gastan asistiendo a reuniones o puliendo informes que tienen poco o nada que ver con su propia tarea. Esto destruye no sólo la productividad, destruye también la motivación y la dignidad.

Cuando un hospital concentra el papeleo y lo asigna a un empleado de planta que no hace nada más, la productividad de las enfermeras se dobla y también su satisfacción, porque entonces, de repente, tienen tiempo para hacer el trabajo para el que están preparadas y para el que fueron contratadas, es decir, el cuidado de los pacientes. De forma parecida, tanto la productividad como la satisfacción de los vendedores en un gran almacén se disparan de la noche a la mañana cuando se elimina el papeleo de su trabajo y se concentra en un empleado de planta. Y otro tanto sucede cuando se libera a los ingenieros de "tareas rutinarias", de trabajos de peón, de escribir informes y memorandos una y otra vez y de asistir a reuniones.

A los trabajadores del saber y a los trabajadores de los servicios debería preguntárseles siempre: ¿Este trabajo es necesario para *su* tarea principal? ¿Contribuye a *su* rendimiento? ¿Lo ayuda en *su* trabajo? Si la respuesta es "no", entonces el procedimiento o la operación es una "tarea rutinaria", no es un "trabajo" y debería abandonarse por completo o diseñarse para que fuera un trabajo independiente.

Definir los resultados, determinar el flujo de trabajo adecuado, constituir el equipo adecuado, concentrarse en el trabajo y su ejecución son los *requisitos previos* para conseguir productividad en el trabajo del saber y en el trabajo de los servicios. Sólo cuando todos ellos se han hecho se puede empezar la tarea de hacer que cada trabajo *individual* y cada tarea *individual* sean productivos.

Se acostumbra criticar a Frederick Winslow Taylor por no preguntar a los trabajadores cómo hacer un trabajo; lo decía. Pero lo mismo hacía Elton Mayo (1880-1949), el australiano psicólogo en Harvard que en los años veinte y treinta intentó sustituir la "dirección científica" de Taylor por sus "relaciones humanas". Lenin y Stalin tampoco consultaron a las "masas"; les dijeron qué tenían que hacer; Freud nunca preguntaba a sus pacientes cuál pensaban que podía ser su problema, y sólo hacia finales de la Segunda Guerra Mundial se le ocurrió a algún alto mando consultar a los soldados en el campo de batalla, antes de adoptar una nueva arma: el siglo XIX creía que los expertos sabían las respuestas.

Ahora ya hemos aprendido que aquellos que hacen un trabajo saben más de él que cualquier otra persona; puede que no sepan cómo interpretar lo que saben, pero conocen lo que funciona y lo que no funciona; y en los últimos cuarenta años, hemos aprendido también que cualquier esfuerzo para mejorar un trabajo o tarea empieza en las personas que hacen ese trabajo. Hay que preguntarles: ¿Qué podemos aprender de ustedes? ¿Qué tienen que decirnos sobre ese trabajo y sobre cómo debería hacerse? ¿Qué herramientas necesitan? ¿Qué información les resulta necesaria? Hay que exigir a los trabajadores que asuman la responsabilidad de su propia productividad y que ejerzan el control sobre ella.

La primera vez que nos enseñaron esta lección fue con la producción estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial.[4] Pero, como es bien sabido, los japoneses fueron los primeros en aplicar la idea (aunque fuera porque unos cuantos estadounidenses, especialmente Edwards Deming, Joseph Juran y yo, se la enseñamos). No obstante, en Estados Unidos, en Gran Bretaña y en el conjunto de Europa volvimos, después de la Segunda Guerra Mundial, al enfoque tradicional de "productividad por mandato", en gran parte como resultado de la fuerte oposición sindicalista a cualquier cosa que diera al trabajador una "actitud directiva", por no hablar de "responsabilidad directiva". Sin embargo, en los últimos diez años, la dirección de este país ha descubierto de nuevo la lección de su propio funcionamiento durante la Segunda Guerra Mundial. En la fabricación y el traslado de cosas, la asociación con un trabajador responsable es el *mejor* camino; pero el que Taylor se lo dijera funcionó también, y bastante bien después de todo. El *único* camino para mejorar la productividad en trabajos del saber y de los servicios es la asociación con el trabajador responsable. No funciona absolutamente nada más.

La productividad en esos trabajos exige que incorporemos un aprendizaje continuado en el trabajo y en la organización. Como ya hemos dicho (en el capítulo 2), el saber exige un aprendizaje continuo porque el saber se cambia a sí mismo constantemente; pero también el trabajo en servicios, inclusive aquél puramente de oficina, exige una continua autosuperación, esto es un continuo aprendizaje. La mejor forma de aprender cómo ser más productivo es enseñando; para obtener la mejora en productividad que necesita la

sociedad poscapitalista, la organización tiene que convertirse en una organización donde se enseñe y se aprenda.

Reestructurando las organizaciones

Mejorar la productividad en la fabricación y el traslado de cosas exigió cambios drásticos en la organización del trabajo; no obstante, no exigió más que pequeños cambios en la estructura de la organización. Sin embargo, mejorar la productividad de los trabajadores del saber y de los servicios exigirá cambios fundamentales en la estructura de las organizaciones; inclusive exigirá *organizaciones totalmente nuevas.*

La remodelación del equipo para que el trabajo fluya de forma adecuada llevará a la eliminación de la mayoría de los "niveles de dirección". En la orquesta sinfónica varios cientos de músicos altamente especializados tocan juntos pero sólo hay un "ejecutivo", el director, sin niveles intermedios entre él y los miembros de la orquesta. Éste será el modelo de organización para la organización que se basa en la información. Veremos así un abandono radical de la tradición por la cual los resultados se premiaban principalmente con ascensos a posiciones de poder, esto es a los niveles de dirección. Las organizaciones no tendrán ninguno, o tendrán muy pocos de esos puestos de mando; veremos que cada vez hay más organizaciones que operan como el conjunto de jazz, en el cual el liderazgo dentro del equipo cambia según lo que hay que hacer y es independiente del "rango" de cada miembro. La palabra "rango" debería desaparecer por completo del vocabulario del trabajo del saber y del trabajador del saber; debería sustituirse por "misión". Este cambio provocará tremendos problemas de motivación, recompensa y reconocimiento.

El asunto de las fuentes externas

Todavía más drásticos, en verdad revolucionarios, son los requisitos para obtener productividad para los trabajadores de los servicios. Esos servicios en muchos casos serán contratados fuera de la organización para la que se presta el servicio. Esto es de aplicación especialmente para trabajos auxiliares, como mantenimiento, y para buena parte del trabajo de oficina. No obstante, este uso de "fuentes externas" se aplicará también cada vez más a actividades como el dibujo de planos para los arquitectos y a las bibliotecas técnicas o profesionales. De hecho, las empresas de abogados en Estados Unidos ya contratan una "base de datos" informática externa para la mayor parte de lo que antes hacía su propia biblioteca de leyes.

Una de las fuerzas que impulsan el uso de "fuentes externas" es la necesidad de hacer que los trabajadores de servicios sean pro-

ductivos. Donde hay mayor necesidad de aumentar la productividad es en aquellas actividades que no llevan a la promoción a puestos de dirección *senior* dentro de la organización, pero no es probable que nadie en esos puestos se interese mucho en esta clase de trabajo, sepa lo suficiente de él, se preocupe mayormente por él y lo considere importante, por mucho dinero que esté en juego. Ese tipo de trabajo no encaja en el sistema de valores de la organización.

En un hospital, por ejemplo, el sistema de valores es el de médicos y enfermeros; se ocupan del cuidado del paciente. Por lo tanto, nadie presta mucha atención al trabajo de mantenimiento, o auxiliar o de oficina, pese a que es ahí donde probablemente resida la mitad de los costes del hospital, y nadie que proceda de estas funciones auxiliares llegará a ocupar un puesto de alto rango en el hospital.

La mayoría de las mujeres que empiezan fregando pisos o haciendo las camas en un hospital, seguirán haciendo lo mismo al cabo de quince años. Por el contrario, la mujer que, con el cargo de vicepresidenta *senior*, dirige la división hospitalaria de la mayor empresa de mantenimiento de Estados Unidos, empezó, como inmigrante mexicana casi analfabeta, con un cubo y una escoba hace catorce años; pero empezó a trabajar en un hospital donde se contrataba el trabajo de mantenimiento con una empresa externa. Como resultado, tuvo oportunidades para promocionarse y, también como resultado, la productividad en los hospitales servidos por esa empresa casi se ha triplicado en los últimos quince años: el tiempo necesario para hacer una cama, por ejemplo, ha quedado reducido en dos tercios.

La empresa de mantenimiento tiene un interés financiero en mejorar la productividad de los trabajos humildes y tiene gente en los puestos ejecutivos que conoce de primera mano el trabajo de mantenimiento que se necesita en un hospital. Por ello, la compañía estuvo dispuesta a trabajar durante años para rediseñar todas las herramientas necesarias, inclusive la sábana; estuvo dispuesta a hacer una sustanciosa inversión de capital en los nuevos métodos. Un hospital nunca hubiera hecho algo así; hacer que el mantenimiento de un hospital fuera productivo exigía a un contratista externo.

La máxima necesidad de fuentes externas —sea en trabajos manuales, como mantenimiento, o de oficina, como facturación— la tiene el gobierno (ver capítulo 8). Es allí donde la productividad es más baja; también allí es donde hay más gente empleada en esas actividades auxiliares.

Pero las grandes empresas no son muy diferentes; también en ellas se necesita contratar de forma sistemática a empresas externas cuyo negocio es hacer ese tipo de trabajo. En estas organizaciones contratistas hay oportunidades profesionales para la gente que hace ese trabajo y sus ejecutivos se toman esas tareas en serio. Por lo tanto, están dispuestos, inclusive con entusiasmo, a hacer el trabajo duro necesario para mejorar la productividad; y por encima de todo, se toman en serio a las personas que hacen ese trabajo; lo

bastante en serio como para desafiarlos a ser los primeros en mejorar su trabajo y productividad.

La contratación externa es necesaria no sólo debido a lo que implica en economía, sino también a que proporciona oportunidades, ingresos y dignidad al trabajo en servicios y a los que trabajan en servicios.

En consecuencia, podemos esperar que en un período de pocos años esa clase de trabajo se contrate en el exterior, a organizaciones independientes que compitan por él y que cobren según su eficacia para hacer que ese trabajo sea más productivo.

Esto implica un cambio radical en la estructura de la organización del futuro; significa que la gran empresa, el organismo del gobierno, el gran hospital o la gran universidad no será necesariamente el que *emplee* a gran cantidad de gente; será el que tenga cifras de negocio sustanciales y resultados sustanciales, conseguidos en parte porque él mismo sólo hará un trabajo centrado en su misión, trabajo directamente relacionado con los resultados, trabajo que valore, reconozca y premie adecuadamente; el resto lo contratará afuera.

Evitando una nueva lucha de clases

El rápido aumento en la productividad de los trabajadores que fabrican y trasladan cosas superó la pesadilla de la "lucha de clases" en el siglo XIX. En la actualidad se necesita un rápido aumento de la productividad de los que trabajan en servicios para evitar el peligro de una nueva "lucha de clases" entre los dos nuevos grupos dominantes en la sociedad poscapitalista: los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios. Por ello, hacer que el trabajo en servicios sea productivo es la máxima prioridad *social* en la sociedad poscapitalista, además de ser una prioridad económica.

Los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios no son "clases" en el sentido tradicional; la línea entre ambos es permeable: en la misma familia es probable que haya trabajadores de ambas clases con una educación superior. No obstante, existe el peligro de que la sociedad poscapitalista se convierta en una sociedad de clases a menos que los trabajadores de servicios alcancen ingresos y dignidad; esto exige productividad, pero exige también oportunidades de promoción y reconocimiento.

La sociedad poscapitalista, por lo tanto, será diferente en su estructura tanto de la sociedad capitalista como de la sociedad socialista; en ambas, las organizaciones trataban de abarcar el máximo de actividades. Las organizaciones de la sociedad poscapitalista, al contrario, se concentrarán en sus tareas esenciales y básicas y para otras labores trabajarán con otras organizaciones en una desconcertante variedad de alianzas y asociaciones. Las sociedades capitalista y socialista eran, para usar una metáfora, "cristalinas" en su estructura; la sociedad poscapitalista es probable que se parezca a un fluido.

NOTAS

[1] El profesor Robert W. Keidel, de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, ha realizado mucho trabajo sobre el uso de analogías deportivas para analizar y explicar los equipos y el trabajo en equipo. Ver especialmente su entrevista "What Game are You Playing", en *INC Magazine*, noviembre de 1985.

[2] Sobre esto ver también el análisis del trabajo de alta dirección en mi libro *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, publicado en 1973.

[3] Sobre esto ver el capítulo 14 de mi libro *The New Realities*, publicado en 1989 por Harper Collins, New York, y Butterworth/Heinemann, Oxford.

[4] Yo fui el primero que extrajo esta conclusión de la experiencia de la Segunda Guerra Mundial en mis dos libros, *The Future of Industrial Man* (1942) y *The New Society* (1949), en los cuales defendía la idea de que el "trabajador responsable" asumiera "responsabilidades de dirección". Como resultado de sus experiencias en tiempo de guerra, Edwards Deming y Joseph Juran desarrollaron lo que ahora llamamos "círculos de calidad" y "dirección para la calidad total". Finalmente, la idea fue presentada con vigor por Douglas McGregor en su conocido libro *The Human Side of Enterprise* (1960), con su "Teoría X" y "Teoría Y".

5

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA RESPONSABILIDAD

La teoría social y política, desde Platón y Aristóteles, se centraba en el *poder*, pero la *responsabilidad* debe ser el principio que informe y organice a la sociedad poscapitalista. La sociedad de las organizaciones, la sociedad del saber, exige una *organización basada en la responsabilidad.*

Las organizaciones deben responsabilizarse de los límites de su poder, esto es del punto en el cual deja de ser legítimo el ejercicio de sus funciones.

Las organizaciones deben asumir "responsabilidad social"; no hay nadie más en la sociedad de las organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. No obstante, deben hacerlo responsablemente, esto es dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento.

Para funcionar, las organizaciones han de tener un poder considerable. ¿Qué es un poder legítimo? ¿Cuáles son los límites? ¿Cuáles deberían ser? Finalmente, las organizaciones mismas deben construirse sobre la responsabilidad interior más que sobre el poder o las órdenes y el control.

Cuando el bien se convierte en mal

En los años treinta John L. Lewis (1880-1969) era considerado el segundo hombre más poderoso de Estados Unidos, después del presidente Franklin D. Roosevelt. De hecho, Roosevelt debía su elección en buena parte a Lewis, quien, hasta entonces republicano de toda la vida, en la convención de 1932 llevó a su *Coal Miners' Union* (Sindicato de Mineros del Carbón), y con él a todo el *American Labor Movement* (Movimiento Obrero Americano), al campo demócrata. A continuación lideró el impulso de sindicalización de los años del *New Deal* y se convirtió en cabeza de la nueva y poderosa organización obrera, el *Congress of Industrial Organizations* (Congreso de Organizaciones Industriales). Sin embargo, en 1943 Lewis se rebeló contra la congelación de salarios impuesta durante la Segunda Guerra Mundial y llamó a sus obreros del carbón a la huelga. El presidente Roosevelt le suplicó que tuviera en cuenta el interés nacional y que desconvocara la huelga pero Lewis se negó: "Al Pre-

sidente de Estados Unidos", dijo, "le pagan para que cuide del interés nacional; a mí me pagan para que cuide de los intereses de los mineros".

La producción bélica acababa de empezar; los soldados habían entrado ya en combate, tanto en Europa como en el Pacífico, pero seguían careciendo de equipos y municiones y sufrían fuertes bajas debido a estas carencias. Todo el esfuerzo bélico se alimentaba del carbón y el país no podía permitirse perder ni siquiera un día de producción. Por añadidura, los mineros eran los trabajadores mejor pagados del país; en comparación con los hombres de uniforme eran plutócratas.

Lewis ganó la huelga. No obstante, perdió inmediatamente todo poder, toda influencia, todo respeto, inclusive dentro del movimiento obrero y hasta dentro de su propio sindicato. La misma *Coal Miners' Union* empezó inmediatamente a decaer, en poder, en influencia, en miembros; diez años más tarde las huelgas del carbón fueron un fracaso. De hecho, la victoria de Lewis en 1943 señaló el principio del declive del sindicalismo en Estados Unidos.

Lewis vivió lo bastante para ver las consecuencias de su victoria, pero sostuvo hasta el día de su muerte que tenía razón en convocar la huelga, que era su deber hacerlo: "Lo que es bueno para la clase obrera", decía repetidamente, "es a la larga bueno para el país; y una guerra es el único momento en que los obreros son necesarios, el único momento en que tienen un poder real, el único momento en que pueden presionar con éxito para conseguir sus legítimas demandas de un salario decente". Nunca entendió, se dice, por qué la gente del país no estaba de acuerdo.

Éste es, por supuesto, un caso extremo, pero es también un caso revelador; Lewis *sabía* que tenía razón, pero ¿en qué punto el bien de una organización se convierte en un mal social?, ¿en qué punto su función ya no es legítima?

En la actualidad hay una gran preocupación en Estados Unidos por la "ética en los negocios", pero la mayoría de las discusiones —y de los cursos que bajo este título se dan en escuelas de administración de empresas— tratan de procedimientos "malos"; por ejemplo, dar sobornos o encubrir productos defectuosos o perjudiciales. No es nada nuevo que los malhechores que ocupan puestos altos siempre pretexten su lealtad a un "bien mayor"; todo lo que pueda decirse sobre esta cuestión ya fue dicho hace trescientos cincuenta años por el gran filósofo y matemático francés Blaise Pascal (1626-1662) en su libro *Letters to a Provincial*, escrito en 1655, que destruyó de una vez por todas la ética casuística jesuita, es decir, la defensa de una especial ética del poder. Sin embargo, la historia de Lewis no trata del "mal contra el mal"; trata del "bien contra el bien", y esto es un problema nuevo aunque no carezca de precedentes. Puede considerarse el problema central de la responsabilidad dentro de la sociedad de la organización.

Para poder funcionar, una organización y su gente deben creer, como creía John Lewis, que su propia tarea específica es la

más importante de la sociedad. Como hemos dicho antes, los hospitales deben creer que nada importa tanto como curar a los enfermos; las empresas deben creer que nada importa tanto como satisfacer las necesidades y deseos materiales de la comunidad y, especialmente, que ningún producto o servicio es tan vital para la economía y la comunidad como el producto o servicio que *nuestra* empresa produce y sirve; los sindicatos deben creer que nada importa salvo los derechos del hombre que trabaja; las iglesias deben creer que nada importa excepto la fe; las escuelas deben creer que la educación es el único bien absoluto, etcétera.

Colectivamente, estas organizaciones desempeñan las tareas de la sociedad, pero cada una de ellas desempeña sólo una de esas tareas; deben ser egocéntricas. De hecho, esperamos que los líderes de estas organizaciones crean, como creía Lewis, que su organización es *la* organización, que *es* la sociedad.

Durante su vida, Charles E. Wilson (1890-1961) fue una personalidad destacada en la escena de Estados Unidos, primero como presidente y presidente ejecutivo de General Motors, la empresa mayor y más próspera del mundo en aquella época, y más tarde, entre 1953 y 1957, como secretario de Defensa en el gobierno de Eisenhower. No obstante, si se lo recuerda hoy es por algo que *no* dijo: "Lo que es bueno para General Motors es bueno para Estados Unidos"; lo que sí dijo en 1953, en las audiencias para confirmarlo en su puesto en el Departamento de Defensa, fue: "Lo que es bueno para Estados Unidos es bueno para General Motors". Durante el resto de su vida Wilson se esforzó por rectificar el error pero nadie lo escuchó; todo el mundo argumentaba: "Si no lo ha dicho, seguro que lo piensa; a decir verdad, debería pensarlo".

¿Dónde, pues, están los límites? En una emergencia, tal como una guerra o una gran catástrofe natural, la respuesta es bastante sencilla: la supervivencia de la sociedad es más importante que la supervivencia de cualquiera de sus órganos. Sin embargo, fuera de esas crisis, no hay respuestas definitivas; por ello, la única manera de enfocar el problema es viéndolo como responsabilidad conjunta de los líderes de nuestras organizaciones. Probablemente, lo que más se acerca a ello hasta ahora es la actitud de las grandes empresas japonesas en el período de posguerra. Al elaborar sus planes durante aquellos años, los líderes de esas empresas empezaban con la pregunta: "¿Qué es mejor para Japón, su sociedad, su economía?", y luego, "¿cómo podemos transformar esto en una oportunidad de negocio para las empresas en general y para *nuestra* empresa en particular?". No es que fueran "altruistas" o "desinteresados"; por el contrario, eran muy conscientes de los beneficios; no "asumían el liderazgo", aceptaban la responsabilidad. Pero inclusive en Japón, las empresas y sus líderes se volvieron egocéntricos de nuevo cuando su país salió de la reconstrucción de la posguerra y se convirtió en líder de la economía mundial.

¿Qué es la responsabilidad social?

En la sociedad de las organizaciones, éstas son órganos con fines especiales; cada una es buena en una única tarea y es sólo esta especialización la que les da su capacidad para conseguir resultados.

Las organizaciones sólo pueden perjudicarse a sí mismas y a la sociedad si se dedican a tareas que superan su competencia especializada, sus valores especializados, su función especializada. El hospital en Estados Unidos se hizo bastante daño a sí mismo y poco bien a la comunidad cuando asumió los males sociales de los barrios pobres del interior de las ciudades en sus dispensarios en esos barrios; la escuela en Estados Unidos ha fracasado miserablemente en su intento por conseguir la integración racial. Estas causas son sin duda buenas; en muchos casos están pidiendo a gritos que se haga algo; por ejemplo, que se acabe con la segregación, pero la acción necesaria —o por lo menos, la acción escogida por las organizaciones mencionadas— estaba fuera de su centro de interés y función y absolutamente fuera de su competencia. Con todo, ¿quién más hay que pueda cuidar de la sociedad, sus problemas y sus males? Estas organizaciones colectivamente *son* la sociedad. Es una futilidad argumentar, como hace el economista y premio Nobel, Milton Friedman (n. 1912), que una empresa sólo tiene una responsabilidad: los resultados económicos. Conseguir esos resultados es la *primera* responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste del capital, es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. El rendimiento económico es la base, sin ella una empresa no puede desempeñar ninguna otra responsabilidad; no se puede ser buen empleado ni buen ciudadano ni buen vecino.

Pero el rendimiento económico no es la *única* responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela ni los resultados en atención sanitaria la única responsabilidad de un hospital. El poder debe equilibrarse siempre con la responsabilidad; de lo contrario es tiranía, pero además, sin responsabilidad el poder también degenera en falta de resultados, y las organizaciones tienen poder, aunque sólo sea poder social.

La exigencia de responsabilidad social por parte de las organizaciones no desaparecerá; hasta ahora hemos hablado principalmente de la responsabilidad social de las *empresas*, por una razón muy simple: la empresa fue la primera de las nuevas organizaciones en aparecer. Vamos a ocuparnos cada vez más de las responsabilidades sociales de las otras organizaciones, sobre todo de la universidad, que goza de monopolio social, un poder que ninguna otra institución tuvo nunca antes, como estudiaremos en breve.

Sabemos, aunque sólo sea de forma muy esquemática, cuál ha de ser la respuesta al problema de la responsabilidad social; una organización tiene plena responsabilidad por su impacto en la co-

munidad y la sociedad, por ejemplo por los residuos que vierte en los ríos o por los atascos de tráfico que sus horarios de trabajo provocan en las calles de la ciudad. No obstante, es irresponsable por parte de una organización aceptar, y más aún querer asumir, responsabilidades que estorbarán seriamente su capacidad para realizar su principal tarea y misión. Y allí donde no tiene competencias no tiene tampoco responsabilidades. Pero —y es un gran "pero"— las organizaciones en la sociedad de las organizaciones tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje en sus competencias y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización.

Poder y organizaciones

Hay otro límite a la acción social de las organizaciones en la sociedad de las organizaciones: son instituciones *sociales;* no tienen ni legitimidad ni competencia en la *política*.

Todas las organizaciones en la sociedad poscapitalista quieren cosas del poder político, del gobierno, pero quieren cosas que las benefician a ellas, que les permiten —al menos en su opinión— hacer mejor su trabajo, que encajan en su sistema de valores o que llenan sus bolsillos. Ahora bien, no tienen ni deberían tener interés en conseguir poder político para sí mismas; su interés radica en su función.

Esto representa una diferencia importante respecto de cualquier sociedad pluralista anterior; todas ellas eran pluralismos de centros de poder *competidores*. El pluralismo de la sociedad de las organizaciones es el de organizaciones discretas, que operan de forma paralela más que competitiva; la empresa de negocios no compite con el hospital para conseguir pacientes o para el patrocinio de médicos, y el hospital, a su vez, no intenta vender ordenadores en competencia con IBM; cada una es al mismo tiempo cliente y proveedor de la otra. Los barones, condes, duques y obispos de la Europa medieval —o los *Daimyos* del Japón medieval— se agitaban en continuas guerras unos contra otros; las organizaciones modernas forman *grupos de presión*.

De hecho, no hay nada que perjudique tanto a una organización como intentar hacerse del poder político; es algo que siempre acaba en desastre. En la Argentina, Brasil y Perú, el ejército era la institución más respetada de cada país hasta que tomó el poder durante los sesenta y setenta; en todos los casos los militares pasaron a la acción sólo porque el país estaba al borde del colapso total; en todos los casos llegaron al poder con un apoyo popular importante, inclusive abrumador, y en todos los casos, cuando cedieron el poder político se habían corrompido y estaban desacreditados, desmoralizados y casi destruidos.

Una figura popular en la demonología del siglo XX ha sido el siniestro ejecutivo de empresa que conspira para alcanzar el poder

político; pero no ha habido ningún ejecutivo de éxito —ni J.P. Morgan ni Rockefeller ni Krupp ni ninguno de los otros "tiburones"— que haya estado nunca interesado en el poder; estaban interesados en productos, mercados, cifras de negocio.

No son raros —aunque pocas veces triunfen— los hombres de negocios que se dedican a la política después de una brillante carrera empresarial, pero yo sólo sé de dos hombres de negocios —ambos alemanes, Hugo Stinnes (1870-1924) y Alfred Hugenberg (1865-1951)— que intentaron utilizar su posición en los negocios para dominar el gobierno y la política, Stinnes a principios de los años veinte y Hugenberg unos cuantos años más tarde; ambos causaron un daño inconmensurable a la República de Weimar y fueron en gran parte responsables del triunfo final de Hitler. Sin embargo, ambos fracasaron políticamente y su intento por conseguir el poder político al final destruyó tanto a sus empresas como a ellos mismos.

Inclusive los líderes sindicales se autodestruyen y destruyen su sindicato cuando alcanzan poderes políticos.

A principios de los setenta el líder del *British Coal Miners' Union* (Sindicato Británico de Mineros del Carbón), Arthur Scargill (n. 1938), parecía el hombre más poderoso de Inglaterra. Más tarde, en 1974, convocó una huelga para atacar al gobierno tory (conservador) y constituirse en el político más poderoso del país; al igual que John L. Lewis treinta años antes, ganó la huelga y el gobierno cayó. Sin embargo, Scargill estaba acabado y también lo estaba su sindicato. Diez años más tarde, cuando volvió a convocar otra huelga para reafirmar su poder y derrotar a otro primer ministro conservador, Margaret Thatcher (n. 1925) rompió la huelga con un apoyo público abrumador, apoyo que incluía también a un buen número de los propios mineros de Scargill, y lo único que éste consiguió fue poner a la señora Thatcher en condiciones de promulgar una ley que recortaba severamente el poder de los sindicatos y de los líderes sindicales.

No obstante, el sindicato es, de todas las organizaciones importantes de la sociedad de las organizaciones, la que más cerca está de ser política. Tiene que ser así: no puede existir, y mucho menos prosperar, a menos que el gobierno lo apoye. En los países desarrollados se han conseguido muy pocos beneficios, si alguno, sólo por la acción sindical; la mayoría se ha logrado mediante la legislación. No obstante, inclusive los sindicatos tienen éxito sólo si utilizan su fuerza para promover la "causa del hombre que trabaja"; esto es, si la utilizan para llevar a cabo su *función*.

Con todo, la organización tiene poder *social*, debe tenerlo, y mucho. Necesita el poder para tomar decisiones sobre las personas: a quién contratar, a quién despedir, a quién ascender; necesita poder para establecer las reglas y la disciplina necesaria para producir resultados; por ejemplo asignar puestos y tareas a cada individuo y establecer horarios de trabajo; necesita poder para decidir qué fábricas construir y dónde y cuáles cerrar; necesita poder para estipular precios.

En realidad las organizaciones que no son de negocios tienen el máximo poder social. Pocas organizaciones en la historia han

gozado del poder que tiene hoy la universidad; la negativa a admitir o a conceder una licenciatura es tanto como prohibir el acceso de una persona a una carrera y sus oportunidades. De forma parecida, el poder que tiene un hospital en Estados Unidos para rehusar a un médico los privilegios hospitalarios prácticamente excluye a éste de la práctica de la medicina. De igual modo, el poder de un sindicato para negar la admisión al aprendizaje, o su control del acceso al empleo en un coto cerrado donde sólo los miembros de ese sindicato pueden entrar, le da un tremendo poder social.

Este poder puede ser regulado, limitado y moderado por el poder político; puede ser sometido a un procedimiento legal establecido y a la revisión en los tribunales, pero el poder social de las organizaciones no puede ser ejercido por las autoridades políticas; debe ser ejercido por cada organización individual. La primera respuesta a este problema es que no debe concederse a ninguna organización otro poder que el absolutamente necesario para el desempeño de su función; cualquier cosa que vaya más allá de esto es una usurpación.

Una segunda respuesta es que el ejercicio del legítimo poder de una organización debe salvaguardarse del abuso de poder; debe haber reglas claras y públicas para su ejercicio y debe existir la revisión y apelación a alguien o algún tribunal que sea imparcial y no parte del problema; debe existir lo que los abogados llaman un "proceso legal establecido".

El ejemplo más antiguo sigue siendo el mejor; el obispo tiene mucho más poder sobre los sacerdotes de su diócesis católica del que tiene la mayoría de los presidentes ejecutivos en otras organizaciones; sin embargo, no puede trasladar a un sacerdote de parroquia ni despedirlo; esto sólo puede hacerlo el tribunal diocesano y "por una causa"; además, aunque es el obispo quien nombra a los miembros del tribunal, no puede destituirlos mientras dure el período de su mandato.

Pero la respuesta más importante al problema del poder de la organización es convertir a la organización basada en el poder en una organización basada en la responsabilidad. Por añadidura, es la única respuesta que conviene a la *organización del saber*.

Cuando surgieron las organizaciones modernas, hace ciento treinta años, se modelaron según la primera, y por aquel entonces más común, de las nuevas organizaciones: el ejército tal como había sido reestructurado en Prusia entre 1855 y 1865. Por necesidad, el ejército se basaba en el mando y el control; un número de personas muy pequeño y con un alto nivel de preparación mandaba, desde la cumbre, a un número muy importante de personas no especializadas, entrenadas para hacer unos cuantos movimientos repetitivos. El ejército prusiano que consiguió unas victorias tan fáciles sobre Austria y Francia —ambas con fuerzas más amplias y la segunda además con mejor armamento— era, en la práctica, una "cadena de montaje", y muy eficaz; los conocimientos que necesitaba los proporcionaban "equipos directivos" especiales (por ejemplo, el renombra-

do Estado Mayor Prusiano) que estaban separados de la "cadena", esto es de la ejecución.

Esta estructura alcanzó su cenit a finales de los años veinte; aquellos años vieron tanto su extensión a toda clase de trabajos no militares como el desarrollo de equipos directivos más y más especializados.

Los Estados Unidos ganaron la Segunda Guerra Mundial en buena parte porque habían conseguido, de la forma más completa, proyectar una organización de mando y control a la esfera económica, esto es a la producción industrial y a la logística.

Sin embargo, hacia la Segunda Guerra Mundial ya estaba también claro que la organización de mando y control estaba quedando rápidamente anticuada y ya no era adecuada a las necesidades del futuro; también iba estando claro que el muy anunciado intento de modificar ese modelo de mando y control dando al trabajador un "sentimiento" de responsabilidad —esencia de la escuela de las "relaciones humanas" de Harvard— no iba a tener éxito. Se necesitaba mucho más que la manipulación psicológica.

Por aquel entonces empecé a hablar del "trabajador responsable" que tendría una "actitud directiva" y asumiría "responsabilidad directiva", en mis libros *The Future of Industrial Man* (1942) y *The New Society* (1949), ambos a punto de ser reeditados por Transaction Publishers; pero sólo la industria japonesa lo tuvo en cuenta y aun allí sólo hasta cierto punto. Fue realmente en las Fuerzas Armadas donde se inició primero la transformación organizativa, y hasta este momento han sido los militares, especialmente en Estados Unidos, quienes han ido más lejos en cambiar su organización para que, de basarse en el mando y el control, pasara a basarse en la responsabilidad.

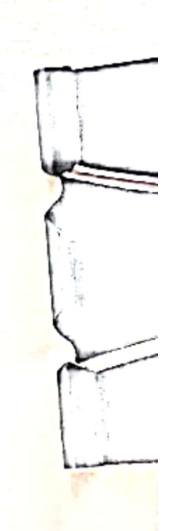
Desde la orden a la información

Hacia 1970 la información empezó a transformar las organizaciones; pronto aprendimos que la introducción en éstas de la información como elemento estructural y orgánico significa la eliminación de muchos, si no de la mayoría, de los niveles de dirección. En la organización tradicional, la mayoría de las personas llamadas directivos no dirigían realmente; lo que hacían era pasar órdenes hacia abajo e información hacia arriba. Si la información está disponible, sobran.

El modelo justo para la organización basada en la información no son las Fuerzas Armadas, aun en su forma modificada; es la orquesta sinfónica, en la cual cada músico toca directamente y sin intermediario para el "presidente ejecutivo", el director, y puede hacerlo porque todos tienen la misma "partitura", esto es la misma información. También lo es el conjunto de jazz, en el cual cada músico asume la responsabilidad de la "partitura".

No obstante, tenemos que ir más allá de la organización basada en la información; tenemos que llegar a la organización basada en la responsabilidad. En el trabajo del saber la organización se compone cada vez más de especialistas, cada uno de los cuales sabe más sobre su especialidad que ninguna otra persona en la organización. La organización al viejo estilo suponía que el superior sabía hacer lo que el subordinado hacía ya que, unos pocos años antes, había ocupado el puesto de ese subordinado. No obstante, la organización basada en el saber tiene que suponer que los superiores no saben hacer el trabajo de sus subordinados; nunca lo han desempeñado.

Los directores de orquesta no saben cómo funciona el oboe pero sí saben qué debe aportar; de igual manera el cirujano sabe lo que el anestesista debe aportar aunque no pueda decirle a éste cómo tiene que hacer su trabajo. Tanto el director de orquesta como el cirujano todavía pueden evaluar la ejecución de sus compañeros de equipo. Sin embargo, en la sociedad basada en el saber con frecuencia no hay nadie que sepa lo bastante del trabajo del especialista como para evaluar lo que éste aporta; la gente de marketing no está lo bastante informada como para calibrar el cumplimiento de la tarea de los investigadores de mercado; ni siquiera comprenden el lenguaje de éstos ni sus técnicas estadísticas.



Tampoco es probable que los jefes de ventas hayan hecho nunca previsiones de ventas o fijaciones de precios; no saben lo suficiente para decirles a los expertos en previsión o fijación de precios qué deben hacer. De forma parecida, los administradores de un hospital no han hecho nunca análisis clínicos y no pueden decirle al patólogo en el laboratorio qué es un buen análisis y cómo debería hacerse. En las Fuerzas Armadas de hoy el comandante en jefe de un escuadrón aéreo no puede decirle a su jefe de tripulación qué significa un buen mantenimiento y menos aún cómo hacerlo. Inclusive en las naves de fábrica, especialmente en aquellas de producción fuertemente automatizada, los trabajadores saben cada vez más sobre su trabajo que su supervisor.

De la información a la responsabilidad

La organización basada en el saber exige, por lo tanto, que todo el mundo asuma responsabilidad por objetivos, contribución y, de hecho, también por conducta.

Esto implica que *todos* los miembros de la organización estudien con la mayor seriedad sus objetivos y su contribución y asuman la responsabilidad de ambos; implica que no hay "subordinados", sólo hay "asociados". Además, en la organización basada en el saber todos los miembros tienen que ser capaces de controlar su propio trabajo mediante la información que sus resultados aporten a sus objetivos. (Lo que hace cuarenta años, en 1954, en mi libro *The Practice of Management*, llamé "dirección por objetivos y auto-

control"). Exige también que todos los implicados se pregunten: "¿Cuál es la *contribución principal* que puedo hacer en este momento concreto a esta organización y a su misión?". En otras palabras, exige que todos los miembros de la organización actúen como responsables de la toma de decisiones; todos tienen que considerarse "ejecutivos".

Es también responsabilidad de todos los miembros de la organización comunicar sus objetivos, sus prioridades y la contribución que piensan hacer a sus compañeros de trabajo; hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Y es responsabilidad de todos ellos asegurarse de que sus propios objetivos se ajustan a los objetivos de todo el grupo.

Esta responsabilidad en estudiar con seriedad cuál debería ser la contribución, esto es estudiar con seriedad la propia responsabilidad como trabajador del saber, descansa en cada individuo. En la organización del saber es responsabilidad de todos, sea cual fuere el trabajo concreto que él o ella realice.

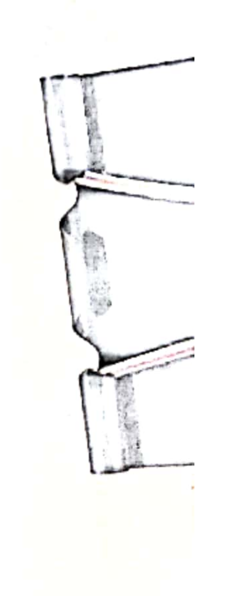
Los noventa y siete técnicos de una miniacería son legalmente "trabajadores", pero controlan las máquinas que producen igual cantidad de acero que una acería integrada convencional con una plantilla de mil personas. Cada uno de esos técnicos toma constantemente decisiones críticas en su lugar de trabajo informatizado; pueden ser enseñados, deben ser enseñados, pero no pueden ser mandados. Todo el tiempo, cada uno toma decisiones que tienen un impacto en los resultados globales de la acería inclusive mayor que el que nunca tuvieron los mandos intermedios en una acería convencional. A cada uno de ellos debe preguntársele: "¿De qué tenemos que responsabilizarlo a *usted*?". A cada uno de ellos debe también preguntársele: "¿Qué información necesita *usted*?" y, al mismo tiempo: "¿Qué información debe *usted* a los demás?". Esto significa que cada trabajador tiene que participar en la decisión de qué equipo se necesita, cómo hay que programar el trabajo e inclusive cuál debe ser la política de empresa básica de toda la acería. En la miniacería el grupo entero es *un* equipo en el cual cada miembro tiene responsabilidad en los resultados de la organización.

Inclusive organizaciones que a primera vista sólo hacen trabajos poco especializados o no especializados en absoluto, necesitan reestructurarse como organizaciones basadas en la responsabilidad. Un pequeño número de empresas —una de Dinamarca, otra en Estados Unidos, otra más en Japón— ha conseguido aumentar fuertemente la productividad de personas que hacen trabajos no especializados, de hecho tareas muy humildes, tales como mantenimiento en hospitales, fábricas, edificios de oficinas, y lo ha conseguido pidiendo responsabilidad hasta a su empleado más humilde, el que con un cubo y un cepillo limpia pisos o el que limpia oficinas después de las horas de trabajo; responsabilidad por objetivos, contribución y rendimiento de todo el equipo. Estas personas *saben* más de su trabajo que nadie más y, si se las hace responsables, actúan de forma responsable.

Para hacer que todos contribuyan

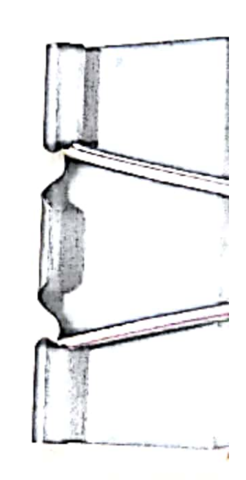
Hoy día se habla mucho de tener "derecho" y estar "facultado"; términos que expresan la defunción de la organización basada en el control y el mando; pero son términos de poder y jerarquía como lo eran los anteriores. En lugar de ello, debería hablarse de responsabilidad y contribución ya que el poder sin responsabilidad no es poder en absoluto; es irresponsabilidad.

A lo que deberíamos aspirar es a hacer responsable a la gente; lo que debería preguntarse no es "¿A qué tenemos derecho?" sino "¿De qué deberíamos ser responsables?" La tarea de la dirección en una sociedad basada en el saber no es hacer que todo el mundo sea un *jefe*; la tarea es hacer que todo el mundo sea un *contribuyente*.



Segunda parte

ORGANIZACIÓN POLÍTICA

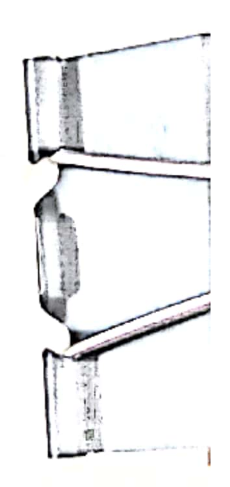


6
DEL ESTADO-NACIÓN AL MEGAESTADO

En la sociedad poscapitalista los cambios en estructura y organización políticas son tan enormes como los cambios en sociedad y estructura social; son además mundiales y un hecho consumado.

El orden mundial del ayer está desapareciendo de prisa mientras que el orden mundial del mañana aún está por aparecer. Por lo tanto, no nos enfrentamos al "nuevo orden mundial" que los políticos de hoy constantemente invocan; nos enfrentamos a un *nuevo desorden mundial* y nadie sabe por cuánto tiempo.

Tanto en estructura como en organización política nos estamos trasladando a una "pos" era, la era del Estado postsoberano. Conocemos ya las nuevas fuerzas, que son bastante diferentes de aquellas que han gobernado estructura y organización políticas durante los últimos cuatrocientos años; sabemos cuáles son las nuevas demandas y podemos definir algunas de ellas, tal vez la mayoría. No obstante, no sabemos las respuestas, las soluciones, las nuevas integraciones. Más aún, inclusive que en la sociedad y en la estructura social, los actores en el escenario —políticos, diplomáticos, funcionarios, escritores y estudiosos de la política— hablan y escriben utilizando términos del pasado y por lo general actúan —tienen que hacerlo— a partir de los supuestos y de las realidades del pasado.



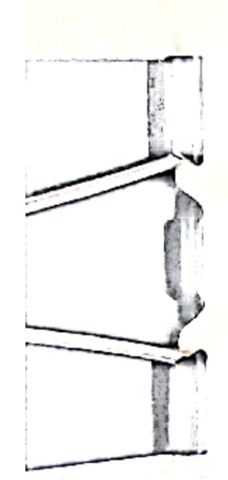
La paradoja del Estado-nación

Todo el mundo sabe, y todos los libros de historia enseñan, que los últimos cuatrocientos años de la historia mundial han sido los siglos del Estado-nación occidental y, por una vez, lo que todo el mundo sabe es verdad, aunque es una verdad paradójica.

Los movimientos políticos de estos cuatro siglos han sido todos intentos de trascender el Estado-nación y sustituirlo por un sistema político trasnacional, sea éste un imperio colonial o el superestado europeo (o asiático); han sido los siglos en los que se alzaron y cayeron los grandes imperios coloniales: los imperios español y portugués surgieron en el siglo XVI y hundieron en el XIX, y más tarde, nacieron en el siglo XVII y continuaron hasta el XX los imperios inglés, holandés, francés y soviético. A lo largo de estos cuatro siglos, tan pronto como un nuevo actor principal aparecía en el escenario de la historia mundial inmediatamente se dedicaba a superar el Estado-nación y transformarlo en un imperio: Alemania e Italia,

apenas unificadas, se lanzaron a la expansión colonial entre 1880 y la Primera Guerra Mundial, con un nuevo intento de Italia todavía en los años treinta; inclusive Estados Unidos se convirtió en un poder colonial a principios del siglo XX, como también lo hizo Japón, el único país no europeo que llegó a ser un Estado-nación.

En la misma Europa, madre del Estado-nación, estos cuatro siglos han estado dominados por un intento tras otro por establecer un superestado trasnacional. Por seis veces en este período una nación europea ha intentado convertirse en soberana de Europa y transformar el Estado-nación en un superestado europeo bajo su control y dominio; el primero de estos intentos lo hizo España, a mediados del siglo XVI, cuando ella misma sólo acababa de surgir como nación unificada desde un cúmulo de pendenciosos reinos, ducados, condados y ciudades libres unidos bajo la persona del príncipe; y España no abandonó su sueño de ser dueña de Europa hasta cien años más tarde cuando casi se había arruinado por completo económica y militarmente. Casi enseguida Francia, primero bajo Richelieu y luego bajo Luis XIV, tomó el relevo para abandonarlo también setenta y cinco años después, exhausta, especialmente en lo financiero. Esto, no obstante, no desanimó a otro gobernante francés, Napoleón, quien cuando habían transcurrido sólo otros setenta cinco años volvió, otra vez, a intentar someter a toda Europa a lo largo de veinte años de guerra y confusión por su deseo de convertirse en soberano de Europa y construir un superestado europeo dominado por Francia.



Posteriormente, en este siglo, llegaron las dos guerras alemanas para dominar Europa y, después de la derrota de Hitler, los esfuerzos de Stalin para crear, por la fuerza de las armas y la subversión, una Europa de dominio soviético. Y al igual que había intentado construir un imperio colonial al estilo occidental, tan pronto se convirtió en un Estado-nación, Japón siguió también el ejemplo de Occidente e intentó, en este siglo, crear un superestado asiático bajo su dominio.

De hecho, no fue el Estado-nación lo que engendró los imperios; el mismo Estado-nación surgió como respuesta a impulsos trasnacionales. El imperio español en las Américas produjo tanto oro y plata que España, bajo Felipe II, hijo y sucesor de Carlos V, pudo financiar el primer ejército regular desde las legiones romanas, la infantería española, probablemente la primera organización "moderna". Así equipada, España lanzó su primera campaña para el dominio de Europa; contrarrestar la amenaza de España fue la motivación y objetivo confesado del inventor del Estado-nación, el político y abogado francés Jean Bodin (1530-1591), en su obra *Six livres de la République*, de 1576. Fue la amenaza española lo que hizo que el Estado-nación de Bodin fuera una causa "progresista" en toda Europa y fue sólo porque la amenaza era tan grande y real por lo que se aceptaron sus recomendaciones: el Estado-nación y sus instituciones; un funcionariado controlado desde el centro y responsable sólo ante el soberano, el control central de las Fuerzas Armadas y

un ejército regular mandado por soldados profesionales nombrados y responsables ante el gobierno central, el control central de la acuñación de moneda, los impuestos y los derechos de aduana, un cuerpo judicial profesional nombrado por el gobierno central en lugar de tribunales servidos por magnates locales. Cada una de estas instituciones amenazaba un "interés particular" anterior y fuertemente enraizado: una Iglesia autónoma con obispados y abadías exentos de impuestos; señores locales, cada uno con sus propios partidarios armados que sólo le debían lealtad a ellos, y cada uno con su propia jurisdicción y sus propios poderes recaudatorios; ciudades libres y gremios de comerciantes autónomos y muchos otros.

Pero el intento español para dominar Europa no les dejaba otra alternativa; era la sujeción al soberano nacional o la conquista a manos de un soberano extranjero. Desde entonces, prácticamente cada cambio en la estructura política del Estado-nación europeo fue causado, o por lo menos impulsado, por intentos similares encaminados a conseguir el dominio de Europa y a sustituir el Estado-nación por un superestado dominado por Francia, Alemania, Rusia o Japón.

Por lo tanto, se habría podido esperar que los estudiosos de la política hubieran analizado el imperio colonial y hubieran desarrollado una teoría política aplicable a él; no han hecho ni una cosa ni la otra; se han centrado en la teoría política y las instituciones del Estado-nación. De igual modo, habríamos podido esperar que los historiadores estudiaran los superestados europeos; sin embargo, en todas las universidades las prestigiosas cátedras de historia son cátedras de historia *nacional*; los famosos libros de historia tratan todos del Estado-nación, sea Inglaterra o Francia, Estados Unidos o España, Alemania, Italia o la Unión Soviética. Inclusive en Gran Bretaña, soberana del mayor y durante muchos años más próspero imperio colonial, el estudio y la enseñanza de la historia se centraron en el Estado-nación.

Estados Unidos es prácticamente el único en haber producido a un historiador de primera línea preocupado por el imperio más que por el Estado-nación: William Prescott (1796-1859), con su historia de la conquista española de México y Perú. Hubo también un gran historiador francés, Georges Braudel (1902-1985), que no se limitó a estudiar el Estado-nación; su visión abarcó toda Europa, de hecho, todo el mundo, pero era un historiador económico y social más que político. Los más importantes historiadores alemanes del siglo XIX —los que más que ningún otro establecieron la historia como "ciencia": Leopold von Ranke (1795-1886) y Theodor Mommsen (1817-1903)— no se limitaron a escribir historia de Alemania; una de las principales obras de Ranke, por ejemplo, fue una historia de los Papas, y la obra más importante de Ranke fue la historia de Roma; pero inclusive ellos ignoraron el impulso hacia el imperio en la política moderna y trataban los intentos por conseguir el dominio de Europa como parte de la historia nacional, esto es de la historia de Italia o Francia o Alemania, en lugar de acontecimientos que trascendían al Estado-nación, que eran, en verdad, intentos por sustituirlo por una estructura política trasnacional.

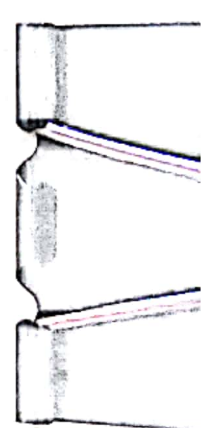
Había una razón para esta falta de atención hacia el imperio y el superestado: ninguno había desarrollado instituciones. Ciertamente, la Cámara de los Lores en Londres era el tribunal de casación final para todas las posesiones británicas, pero esto era sólo secundario a su tarea como tribunal de casación de las Islas Británicas; de igual forma, el Parlamento Británico era, en teoría, el cuerpo legislativo de todas las posesiones británicas, pero todos los miembros se elegían en el "Reino Unido", esto es en las Islas Británicas solamente. Muy raramente, y sólo en tiempos de crisis, se preocupaban por algo fuera de los asuntos del Reino Unido. El rey o la reina reinaban sobre todo el Imperio Británico; no obstante ningún monarca británico pisó nunca una posesión británica hasta después que hubiera dejado de serlo, esto es, hasta después que el Imperio hubiera desaparecido. Y pese a ello, Gran Bretaña estuvo más cerca de construir un Imperio que cualquier otro país; por lo menos tuvo a Kipling, para quien el Imperio era una experiencia personal. Los "imperios" coloniales no eran una ficción; eran Estados-nación con posesiones coloniales; sólo es necesario compararlos con la estructura política de la que tomaron su nombre: el Imperio Romano. La época de los imperios coloniales duró casi exactamente lo mismo que el Imperio Romano, cuatrocientos años; habría habido, pues, tiempo más que suficiente para la integración política, social y económica de la madre patria y el imperio; pero en ningún caso se intentó siquiera.

Los tres más grandes emperadores romanos después de Augusto —Trajano (reinó entre 98 y 117 d. de C.), Adriano (reinó entre 117 y 138 d. de C.) y Diocleciano (reinó entre 284 y 305 d. de C.)— eran de las colonias: Trajano y Adriano nacieron y se criaron en España, Diocleciano nació y se crió en lo que hoy es Yugoeslavia, y no eran de origen latino; los dos primeros eran probablemente bereberes; y Diocleciano, ilirio o eslavo. ¿Puede alguien imaginar al americano George Washington (1732-1799), al sudafricano Ian Smuts (1875-1950) o al indio Nawaharlal Nehru (1889-1969) como primeros ministros británicos? Y, no obstante, eran ciertamente los más capaces y destacados líderes políticos de habla y cultura inglesas de su tiempo, esto es, respectivamente, a fines del siglo XVIII, después de la Primera Guerra Mundial y luego de la derrota de Churchill después de la Segunda Guerra Mundial.

De los dos últimos grandes escritores en latín clásico, uno, San Agustín (354-430 d. de C.), nació y creció en el interior de lo que es ahora Argelia y probablemente era de ascendencia bereber; su contemporáneo San Jerónimo (340-420 d. de C) era esloveno, nacido no muy lejos de la actual Lyublyana; pasó sus años de formación en Alemania y realizó su obra más importante —la traducción de la Biblia al latín— mientras vivía en Jerusalén y Belén. El legado más duradero del Imperio Romano —la codificación de las leyes (el *Codex Iuris Civilis*), que aún sirve de sostén a las leyes y la jurisprudencia europeas— fue escrito en latín, pero compilado en la Constantinopla de habla griega, a instancias del emperador de lengua griega Justiniano (483-565 d. de C.), por eruditos de los cuales ninguno era romano y en una época en que el Occidente de habla latina del Imperio ya había sucumbido ante los bárbaros.

Y durante cientos de años, después de la caída de Roma, toda persona instruida en lo que había sido el Imperio, inclusive el más devoto de los cristianos, se educaba en el latín de Cicerón y ansiaba volver a la "gloria que había sido Roma", a Augusto, Trajano, Adriano.

Había muchos colonos en las trece colonias americanas —especialmente entre la "clase mejor"— que se consideraban "ingleses" más que "americanos" durante la guerra por la independencia, esto es durante la primera desintegración de uno de los imperios modernos; pero estos *loyalists* (colonos leales a Gran Bretaña) fueron excepción. Pocos "colonos" en México, Colombia o Brasil se dolieron por la muerte de los imperios portugués o español e inclusive menos lamentaron la desaparición de los imperios del siglo XX, los de Gran Bretaña, Francia, Holanda y Japón. El *raj* (soberanía) británico en la India dio nacimiento a una clase alta notablemente numerosa y altamente distinguida de personas biculturales, muchas de ellas educadas en las mejores universidades británicas y todas ellas versadas en poesía inglesa, en Shakespeare, en leyes inglesas y en la historia y filosofía constitucionales inglesas; no obstante, ni uno solo de esos hombres se mantuvo fiel al Imperio o a la conexión imperial; ninguno intentó encontrar una solución constitucional para preservar la comunidad cultural del Imperio y al mismo tiempo establecer la autonomía política de la India. En lugar de ello, se convirtieron en los más entregados, más inflexibles agitadores para conseguir la independencia de la India y un Estado-nación separado.



Aun más desconcertante es la falta de integración del Imperio Ruso; ucranianos, rusos blancos, armenios, georgianos, alemanes —de hecho gente de cualquier raza europea con la única excepción de judíos y católicos polacos—, fueron tratados durante siglos como iguales, tanto en la Rusia de los zares como en la comunista Unión Soviética; todo lo que tenían que hacer era aprender ruso. Un número importante de generales zaristas era de origen alemán, por ejemplo el conde Witte, el reformista primer ministro del último zar. Stalin era de Georgia y el último jefe de Estado Mayor del ejército soviético era ucraniano. No obstante, al disolverse el Imperio Soviético no hay virtualmente ningún sentimiento proimperialista, ningún movimiento proimperialista; la resistencia se ha producido enteramente en nombre del nacionalismo más que en el del Imperio. Las etnias rusas que vivían en lo que se iba convirtiendo en un nuevo Estado nacional, por ejemplo Moldavia o Letonia, protestaron contra su transformación en moldavos o letones y exigieron su propia independencia.

Esta incapacidad de los imperios coloniales para convertirse en algo más que abstracciones administrativas, esto es, su incapacidad para convertirse en sociedades políticas, es aun más paradójica si tenemos en cuenta que todos nacieron tan fácilmente —uno se siente tentado a decir "naturalmente"—; mientras que el Imperio Romano se creó mediante guerras a cual más sangrienta, los modernos imperios coloniales fueron fundados con un mínimo de lucha. Cier-

tamente, los británicos lucharon en la India, pero más contra los franceses que contra los gobernantes indios; libraron también una cruel guerra contra los bóers en Sudáfrica pero, por lo demás, el Imperio Británico se estableció con escasa violencia, excepto por unas cuantas escaramuzas locales que no comprometieron a más de un millar de soldados británicos; el *Indian Mutiny* (insurrección india) de 1857 fue el único levantamiento importante contra el dominio británico en los ciento cincuenta años que van de la independencia de Estados Unidos a la secesión de Irlanda después de la Primera Guerra Mundial.

De igual modo, la única resistencia prolongada que encontraron los rusos contra la ampliación de su Imperio fue en el Cáucaso, no en Ucrania, ni en los Estados Bálticos (anexados en el siglo XVIII) ni en Asia Central. Las batallas que tuvieron que librar los franceses para establecer su Imperio en el sudeste de Asia y en África fueron meras escaramuzas que comprometieron a menos soldados de los que Francia —o cualquier país europeo— dedicaba a conflictos fronterizos triviales e insignificantes.

Y pese a ello, en el momento en que cualquier potencia europea (o Japón) mostraba cualquier signo de debilidad, el imperio se hundía y se fragmentaba en Estados-nación. Inclusive los "dominios blancos" del Imperio Británico —Australia, Canadá, Nueva Zelanda—, orgullosos como están de su herencia y tradición cultural inglesas, se convirtieron en Estados-nación en el momento en que dejaron de ser "colonias". No había ninguna otra forma de integración política disponible.

El imperio moderno carecía de poder integrador; sólo el Estado-nación podía integrar, podía formar una organización política —esto es, una sociedad política—, podía crear ciudadanía.

Tampoco en Europa ninguno de los posibles conquistadores pudo integrar el superestado en una estructura política; lo único que pudieron hacer fue —desde Felipe II a Stalin— subyugar por la fuerza bruta. No obstante, tres de los intentos por crear un superestado europeo iban acompañados de ideologías con fuerte atractivo: el intento de Napoleón por lograr *liberté, fraternité, egalité* resumía la ideología de la Revolución Francesa; el de Hitler por la ideología del odio, la envidia y el antisemitismo (que tenía mucho más atractivo del que nos gusta admitir, lo cual explica en gran parte por qué hubo apaciguamiento en relación con Hitler, más que resistencia contra él, en cualquiera de los países del continente hasta que lo conquistó); y el de Stalin por la ideología del socialismo marxista que, durante cien años, contó con el más fuerte y amplio atractivo desde la cristiandad. Inclusive el intento japonés de crear un superestado panasiático se basaba en una fuerte ideología antioccidental y anticolonial. No obstante, todos estos intentos tropezaron con su incapacidad de convertir los territorios conquistados en una estructura política, de construir instituciones políticas, de crear nada remotamente comparable a la declaración de San Pablo: *Civis romanus sum* ("Soy ciudadano romano"). Pablo era ju-

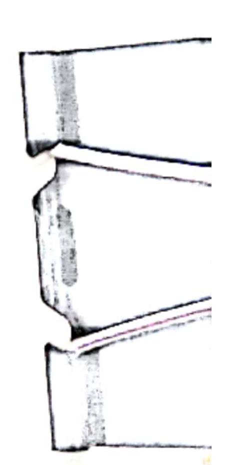
dío por religión y raza, griego por cultura y lengua; pero “soy ciudadano romano” era un título más alto, tanto un recurso a una ley superior como una afirmación de identidad política que invalidaba geografía, raza y lengua.

Todos los imperios modernos y todos los superestados se desplomaron debido a su incapacidad para trascender el Estado-nación, por no hablar ya de convertirse en sus sucesores. No obstante, aunque el Estado-nación fue así la única realidad política en los siglos de imperios y superestados, se ha transformado profundamente en los últimos cien años. *Se ha transformado en el megaestado.*

Dimensiones del megaestado

Hacia 1870 el Estado-nación había triunfado en todas partes; inclusive Austria se había convertido en Austria-Hungría, esto es una federación de dos Estados-nación, y esos Estados-nación seguían pareciéndose al Estado-nación soberano que Bodin había inventado hacía trescientos años y actuando como él.

Sin embargo, el Estado-nación de 1970, un siglo después, guardaba escaso parecido con el Estado de Bodin o, inclusive, con el Estado-nación de 1870; se había transformado en el *megaestado*, tal vez de la misma especie que su progenitor de 1870 pero tan diferente de él como una pantera lo es de un gatito.[1]



El Estado-nación fue diseñado para ser el guardián de la sociedad civil; el megaestado se convirtió en su dueño. Y en su forma extrema, totalitaria, sustituyó a la sociedad civil por completo; en el totalitarismo toda la sociedad se convirtió en sociedad política.

El Estado nacional fue diseñado para proteger tanto la vida y la libertad del ciudadano como su propiedad contra actos arbitrarios del soberano; el megaestado, inclusive en su forma angloamericana, la menos extrema, considera que un ciudadano sólo puede conservar su propiedad a juicio del recaudador de impuestos. Como señaló Joseph Schumpeter (1883-1950) en su ensayo *Der Steuerstaat* (*El Estado fiscal*), publicado en 1918, el megaestado afirma que los ciudadanos tienen sólo lo que el Estado, expresa o tácitamente, les permite conservar.

El Estado-nación de Bodin tenía como primera función el mantenimiento de la sociedad civil, especialmente en tiempos de guerra; esto es en la práctica lo que “defensa” significa. El megaestado ha desdibujado cada vez más la distinción entre tiempo de paz y tiempo de guerra; en lugar de paz, hay “guerra fría”.

El Estado nodriza

El paso del Estado nacional al megaestado se inició en las décadas finales del siglo XIX. El primer paso hacia el megaestado fue la creación del Estado del bienestar por parte de Bismarck en la

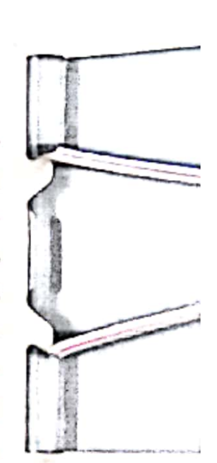
década de 1880. La meta de Bismarck era combatir la marea socialista que crecía con fuerza; era una respuesta a la amenaza de la guerra de clases. Hasta Bismarck, el gobierno había sido visto exclusivamente como organismo político; Bismarck lo convirtió en un organismo social. Sus propias medidas de asistencia social —seguro de enfermedad, seguro contra accidentes laborales, pensiones para la vejez (seguidas treinta años más tarde, después de la Primera Guerra Mundial, por la creación británica del seguro de desempleo)— eran bastante modestas; pero el principio era radical y es el principio lo que ha tenido un mayor efecto que las acciones concretas tomadas en su nombre. En el sistema de seguro de enfermedad alemán, todas las personas empleadas y sus familias tienen que estar aseguradas contra la enfermedad pero pueden escoger libremente a sus aseguradores, la mayoría de los cuales no son organismos gubernamentales. El seguro de desempleo, tal como lo instituyó Gran Bretaña, hizo que la compañía aseguradora fuera el Estado, aunque el Estado seguía actuando simplemente como agente fiscal. La seguridad social que llevó el Estado del bienestar a Estados Unidos en 1935-1936 se organizó sobre el mismo principio, y en gran parte también las otras medidas sociales del *New Deal*, esto es subsidios a la agricultura o pagos por poner las tierras en el "banco del suelo", asegurando así reducciones en el exceso de producción en las cosechas y pagos asistenciales a los agricultores.

En los años veinte y treinta, comunistas, fascistas y nazis tomaron el poder en las instituciones sociales, pero en las democracias el gobierno siguió sólo asegurando o, como máximo, ofreciendo pagos. Por lo general, siguió sin *hacer* trabajo social y sin obligar a los ciudadanos a una conducta social adecuada. Esto cambió rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial; de ser un proveedor el Estado se convirtió en un *gestor*. La última de las medidas del Estado del bienestar tradicional —y probablemente la más afortunada— fue la *GI Bill Of Rights*,[2] aprobada en Estados Unidos al acabar la Segunda Guerra Mundial, que ofrecía a los veteranos que regresaban de la guerra los medios para asistir a la universidad y adquirir educación superior. No obstante, el gobierno no intentó dictar a qué universidad debían asistir ni dirigir una universidad; ofrecía dinero si el veterano optaba por estudiar y era éste quien decidía adónde ir y qué estudiar y ninguna universidad estaba obligada a aceptar a ningún candidato. El otro programa social importante del período de inmediata posguerra, el seguro social británico, fue el primero (fuera de los países totalitarios) en hacer que el gobierno fuera más que asegurador o proveedor, pero sólo en parte. En lo que hace al cuidado médico corriente, el Seguro de Enfermedad inglés es una empresa aseguradora; otorga reembolso al médico que cuida de un paciente, pero no lo convierte en empleado del gobierno; por su lado el paciente no está limitado en forma alguna respecto del médico que escoja. No obstante, los hospitales y el cuidado hospitalario bajo el Seguro de Enfermedad nacional quedaron bajo el control del gobierno y aquellos que trabajaban en hospitales

se convirtieron en empleados del gobierno, y el gobierno realmente gestiona los hospitales. Éste fue el primer paso hacia un cambio del papel del gobierno en la esfera social; el gobierno dejó de ser el que establece las reglas, el que facilita cosas, el asegurador, el agente de desembolso, y se convirtió en el que hace y gestiona.

Hacia 1960 era ya una doctrina aceptada en todos los países occidentales desarrollados que el gobierno es el hacedor adecuado para *todos* los problemas sociales y *todas* las tareas sociales. De hecho, la actividad no gubernamental, privada, en la esfera social se hizo sospechosa; los buenos "liberales" la consideraban "reaccionaria" o "discriminatoria". En Estados Unidos el gobierno se convirtió en el hacedor real en la esfera social, especialmente en el intento de cambiar la conducta humana en una sociedad multirracial mediante la acción y las órdenes del gobierno. Fuera de los países totalitarios, sólo en Estados Unidos el gobierno se ha atrevido hasta ahora a ordenar cambios en los valores sociales o la conducta individual.

El megaestado como señor de la economía



Hacia finales del siglo XIX, el Estado-nación se iba convirtiendo en un organismo económico. Los primeros pasos se dieron en Estados Unidos; allí se inventaron tanto la regulación gubernamental de los negocios como la propiedad gubernamental de las nuevas empresas de una economía capitalista. Desde 1870, Estados Unidos estableció gradualmente la regulación de los bancos de negocios, los ferrocarriles, la energía eléctrica, los teléfonos; esta regulación —una de las ideas políticas más originales del siglo XIX y que tuvo mucho éxito al principio— se vio desde el comienzo como una "tercera vía" entre el "capitalismo sin trabas" y el "socialismo" y como una respuesta a las tensiones y problemas creados por la rápida difusión del capitalismo y la tecnología. Poco después, Estados Unidos empezó a asumir la propiedad de empresas; primero hacia 1880 en el Estado de Nebraska, bajo el liderazgo de William Jennings Bryan (1860-1910). Pocos años más tarde, entre 1897 y 1900, Karl Lueger (1844-1910), alcalde de Viena, expropió de forma parecida y asumió la propiedad municipal de las empresas de tranvías y de las de energía eléctrica y gas de la capital austríaca. Al igual que Bismarck, que había actuado para combatir el socialismo, tampoco Bryan o Lueger eran socialistas, ambos eran lo que llamamos "populistas"; ambos veían básicamente en la propiedad gubernamental un medio de apaciguar una guerra de clases en rápida escalada entre el "capital" y la "clase obrera".

En el siglo XIX había aún pocas personas —en realidad pocas personas antes de 1929— que creyeran que el gobierno debería o podría gestionar la economía, y mucho menos que el gobierno debería o podría controlar recesiones y depresiones. La mayoría de los economistas creían que una economía de mercado era "autorreguladora". Inclusive los socialistas creían que la economía se regularía a

sí misma una vez que hubiera sido abolida la propiedad privada. Se pensaba que el trabajo del Estado-nación y de su gobierno era conservar el "clima" para el crecimiento y la prosperidad económicos, manteniendo la moneda estable, los impuestos bajos y estimulando el ahorro y la austeridad. El "tiempo" económico, esto es las fluctuaciones económicas, estaba fuera del control de cualquiera, aunque sólo fuera porque los movimientos que causaban estas fluctuaciones se originaban, muy probablemente, en el mercado mundial más que dentro del Estado-nación mismo. La Gran Depresión hizo surgir la creencia de que el gobierno nacional controlaba —y debía controlar— el tiempo económico. John Maynard Keynes (1883-1946) sostuvo primero que la economía nacional está aislada de la economía mundial por lo menos en países de tamaño medio y grande; luego afirmó que esta economía nacional aislada está totalmente determinada por la política gubernamental, para ser precisos, por el gasto del gobierno. Pese a que los economistas actuales difieren de Keynes, todos ellos —seguidores de Friedmann, partidarios de la economía de la oferta y los otros poskeynesianos— siguen a Keynes en esos dos principios. Todos ellos hacen que el Estado-nación y su gobierno sean los dueños de la economía nacional y los controladores del tiempo económico.

El Estado fiscal

Las dos guerras mundiales de nuestro siglo han convertido al Estado-nación en el Estado fiscal.

Hasta la Primera Guerra Mundial ningún gobierno en la historia había sido capaz de conseguir de su pueblo —ni siquiera en tiempo de guerra— más que una fracción muy pequeña de los ingresos totales del país, tal vez un 5 o un 6%. Sin embargo, en la Primera Guerra Mundial todos los países beligerantes descubrieron que no hay prácticamente límites para lo que un gobierno puede extraer de la población. Hacia la Primera Guerra Mundial las economías de todos los países beligerantes estaban fuertemente monetizadas; como resultado los dos países más pobres, Austria-Hungría y Rusia, pudieron exigir impuestos y tomar prestado, durante varios de los años de la guerra, más de los ingresos totales anuales de sus respectivas poblaciones. Se las arreglaron para liquidar el capital acumulado durante largas décadas y convertirlo en material bélico.

Joseph Schumpeter, que entonces aún vivía en Austria, comprendió inmediatamente lo que había pasado, pero el resto de los economistas y la mayoría de los gobiernos necesitaban una segunda lección: la Segunda Guerra Mundial. No obstante, desde entonces todos los países desarrollados —y muchos en vías de desarrollo— se han convertido en Estados fiscales. Todos han acabado creyendo que no hay límites *económicos* para lo que un gobierno puede gravar o tomar prestado y, en consecuencia, no hay límites económicos para lo que un gobierno puede gastar.

Lo que Schumpeter señaló fue que, desde que existen los gobiernos, el proceso presupuestario empieza con una evaluación de los ingresos disponibles, y a continuación los gastos deben acomodarse a esos ingresos. Y dado que las "buenas causas" son inagotables y la petición de gasto es por ello infinita, el proceso presupuestario consiste mayormente en decidir cuándo decir "no". Mientras se supo que los ingresos eran limitados, los gobiernos, fueran democracias o monarquías absolutas como la de los zares rusos, operaban bajo restricciones extremas. Estas restricciones hacían que fuera imposible que un gobierno se convirtiera en un organismo social o económico.

Pero desde la Primera Guerra Mundial —e inclusive más desde la segunda— el proceso presupuestario significa, en la práctica, decir "sí".

Tradicionalmente, el gobierno, la sociedad política, sólo podía disponer de aquellos medios que la sociedad civil le concediera, y eso sólo dentro de los muy estrechos límites de un pequeño porcentaje de la renta nacional, que era todo lo que podía ser monetizado. Sólo esa cantidad podía convertirse en impuestos y préstamos y, por ello, en ingresos del gobierno. Bajo la nueva administración, que asume que no hay límites económicos para los ingresos que puede obtener, el gobierno se convierte en dueño de la sociedad civil y puede modelarla y darle forma. Mediante el uso de los impuestos y los gastos, el gobierno puede sobre todo redistribuir los ingresos de la sociedad; por medio del "poder del monedero" puede, o eso nos prometieron, modelar a la sociedad a imagen del político.

Pero también bajo la nueva administración, resulta demasiado fácil ver la renta nacional como algo que pertenece al gobierno y pensar que los individuos sólo tienen derecho a lo que el gobierno esté dispuesto a dejarles tener. Nadie antes de 1914 —de hecho nadie antes de 1946 — habló de "exenciones fiscales". Antes se suponía que todo pertenecía al individio, a menos que hubiera sido expresamente cedido al gobierno por los representantes políticos de los contribuyentes, tanto si era un gobierno absoluto como parlamentario.

No obstante, la expresión "exención fiscal" implica que todo pertenece al gobierno a menos que haya sido designado especialmente para ser retenido por el contribuyente. Y sea lo que fuere lo que retengan los contribuyentes, sólo lo hacen porque el gobierno en su sabiduría y generosidad está dispuesto a dejar que lo conserven.

El Estado de la guerra fría

Tanto el Estado del bienestar —el gobierno como dueño de la economía— como el Estado fiscal nacieron de problemas sociales y económicos y de teorías sociales y económicas. La última de las mutaciones que creó el megaestado, el Estado de la guerra fría, fue una respuesta a la tecnología.

En su origen estuvo la decisión alemana, en la última década del siglo pasado, de construir en tiempos de paz una poderosa fuerza naval disuasiva. Esto inició la carrera armamentista. Los alemanes sabían que corrían un enorme riesgo político; de hecho la mayoría de los políticos alemanes se resistió a la decisión, pero los almirantes estaban convencidos de que la tecnología no les dejaba otra opción. Una armada moderna significaba buques revestidos de acero y esos buques debían ser construidos en tiempos de paz; esperar hasta el estallido de la guerra, como hubiera dictado la política tradicional, habría significado esperar demasiado.

Desde alrededor del 1500 las guerras se combatían cada vez más con armas producidas en instalaciones ordinarias de tiempos de paz, con un mínimo de retraso o adaptación. En la guerra civil americana los cañones aún se producían en talleres y fábricas adaptados apresuradamente y sólo después de iniciadas las hostilidades. Las fábricas textiles pasaron prácticamente de la mañana a la noche de la ropa civil a los uniformes. En las dos guerras más importantes de la segunda mitad del siglo XIX: la guerra civil americana (1861-1865) y la guerra franco-prusiana (1870-1871), los combatientes eran principalmente civiles que sólo se habían puesto el uniforme pocas semanas antes de entrar en combate.

La moderna tecnología, argumentaban los almirantes alemanes de 1890, había cambiado todo eso. La economía de tiempo de guerra no podía seguir siendo una adaptación de la economía de tiempo de paz; había que separarlas. Tanto armas como combatientes tenían que estar disponibles, y en grandes cantidades, *antes* del inicio de las hostilidades; producir unas y otros requería un margen de tiempo cada vez mayor.

La defensa, decía implícitamente el argumento alemán, ya no significaba mantener el conflicto bélico lejos de la sociedad y la economía civiles; bajo las condiciones de la tecnología moderna, defensa significa una sociedad y una economía en permanente estado de guerra. Significa un "estado de guerra fría".

El observador político más agudo en el cambio de siglo, el líder socialista francés Jean Jaurés (1859-1914), comprendió esto inclusive antes de la Primera Guerra Mundial; Woodrow Wilson (1856-1924) lo aprendió de esa guerra; subyacía en su propuesta de una Liga de Naciones, esto es una organización permanente que controlara los armamentos nacionales. El primer intento de utilizar las concentraciones militares como medio de ejercer un control armamentista fue la —fracasada— *Washington Naval Armaments Conference* (Conferencia de Armamento Naval de Washington) de 1923. Pero inclusive después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos intentó durante un corto período volver a un Estado "normal" de tiempo de paz; intentó desarmarse lo más rápido posible y lo más completamente posible. La llegada de la guerra fría en los años de Truman y Eisenhower cambió todo esto. Desde entonces, el Estado de guerra fría ha sido la organización dominante en la política internacional.

Hacia 1960 el megaestado se había convertido en una realidad política en los países desarrollados en todos sus aspectos: como organismo social, como dueño de la economía, como Estado fiscal y, en la mayoría de los países, como Estado de guerra fría.

La excepción japonesa

La única excepción fue Japón. Sea cual fuere la verdad sobre "Japan Inc" (y hay muy poca en lo que se entiende corrientemente en Occidente por este término), los japoneses después de la Segunda Guerra Mundial no adoptaron el Estado de guerra fría. Su gobierno no intentó convertirse en dueño de la economía ni en dueño de la sociedad sino que más bien se reconstruyó después de la contundente derrota siguiendo las pautas tradicionales del siglo XIX. Por supuesto, en el terreno militar no tenía otra opción, pero tampoco instituyó casi ningún programa social. La única excepción fue el Seguro de Enfermedad, que le fue impuesto por los victoriosos norteamericanos durante la ocupación. Japón no nacionalizó la industria; de hecho, y hasta que la señora Thatcher hiciera lo mismo como primer ministro en Gran Bretaña en los ochenta, Japón fue el único país desarrollado en el cual se devolvieron a la propiedad privada industrias que habían sido nacionalizadas anteriormente, por ejemplo la industria del acero. Visto a través de la óptica de la teoría política tradicional, esto es de la teoría política del siglo XVIII y principios del XIX, Japón es claramente un país "estatista"; pero lo es en la forma en que, en 1880 o 1890, Alemania o Francia eran "estatistas" comparadas con Gran Bretaña o Estados Unidos. Tiene un amplio funcionariado (aunque no mayor relativamente que el funcionariado de los países de habla inglesa). El servicio al gobierno goza de tremendo prestigio y respeto, como en la Alemania, la Austria-Hungría o la Francia de 1890. El gobierno en Japón trabaja en estrecha colaboración con las grandes empresas, otra vez sin diferencia con la forma en que el gobierno en la Europa continental trabajaba en estrecha colaboración con los intereses económicos a finales del siglo XIX; de hecho tampoco es muy diferente de la forma en que el gobierno de Estados Unidos trabajaba con los intereses empresariales o agrícolas alrededor del cambio de siglo.

Si tomamos el megaestado como norma —esto es, si la base para juzgar sistemas políticos es la realidad y no la teoría— desde la Segunda Guerra Mundial, Japón ha sido el país en el cual el gobierno ha desempeñado un papel más restringido y en la práctica más moderado. Es enormemente poderoso en términos tradicionales del siglo XIX; está casi totalmente ausente de las esferas a las que se ha trasladado el gobierno del siglo XX en el resto del mundo. El gobierno de Japón sigue siendo primordialmente un guardián.[3]

Japón ha sido la única excepción; en todos los demás países desarrollados el movimiento hacia el megaestado ha sido general. Y los países en desarrollo han seguido el ejemplo rápidamente; tan

pronto nacía una nueva nación debido a la disolución de un imperio, entraba en la nueva política militar, esto es, se dedicaba a formar a sus efectivos militares durante el tiempo de paz y a fabricar, o por lo menos procurarse, el armamento avanzado necesario en caso de guerra. Inmediatamente se dedicaba a intentar hacerse del control de la sociedad, inmediatamente intentaba utilizar los mecanismos fiscales para redistribuir la renta y finalmente, casi sin excepciones, intentaba convertirse en el gestor y en gran parte también el dueño de la economía. Durante treinta años, desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta mitad de los setenta, el mundo entero —exceptuando sólo a Japón— se desplazó hacia el megaestado.

En lo que se refiere a la libertad política, religiosa e intelectual, los países totalitarios (especialmente, por supuesto, los stalinistas) y las "democracias" (lo que durante bastantes años significó básicamente los países de habla inglesa) eran una antítesis total; pero en términos de la *teoría* subyacente, estos sistemas se diferenciaban más en grado que en clase. Las democracias diferían en cómo hacer las cosas; pero diferían mucho menos en qué cosas hacer. Todos veían al gobierno como amo de la sociedad y amo de la economía y todos veían la "paz" en forma de "guerra fría".

¿Ha funcionado el megaestado?

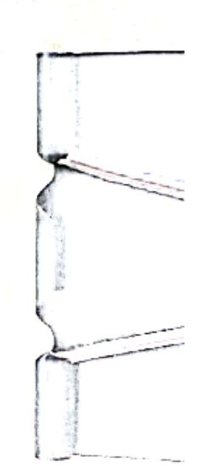
En su manifestación más extrema, el totalitarismo, sea nazi o de la variedad comunista, ha sido con certeza un fracaso total, sin un solo rasgo compensador. Puede argumentarse que el Estado de guerra fría funcionó desde el punto de vista militar para la Unión Soviética; durante cuarenta años fue una superpotencia militar, pero la carga social y económica del cuerpo militar era tan enorme que llegó a ser insoportable. Con certeza contribuyó, y mucho, al hundimiento del comunismo y del Imperio Soviético en su conjunto.

Pero, ¿ha funcionado el megaestado en su forma mucho más moderada?, ¿ha funcionado en los países desarrollados de la Europa Occidental y en Estados Unidos? La respuesta es: no mucho mejor. En general ha sido un fiasco allí igual que en la Alemania de Hitler y en la Unión Soviética de Stalin.

En lo que el megaestado ha tenido menos éxito ha sido como Estado fiscal; en ningún lugar ha conseguido una redistribución significativa de la renta. De hecho, los últimos cuarenta años han confirmado ampliamente la Ley de Pareto —llamada así por el economista suizo-italiano Vilfredo Pareto (1848-1923)—, según la cual la distribución de la renta entre las clases sociales está determinada sólo por dos factores: la cultura de la sociedad y el nivel de productividad dentro de la economía. Cuando más productiva sea una economía, mayor será la igualdad de renta; cuando menos productiva, mayor la desigualdad. Los impuestos, afirma la Ley de Pareto, no pueden cambiar esto. No obstante, los abogados del Estado fiscal basaron su caso en gran medida en la aseveración de que

los impuestos podían efectiva y permanentemente cambiar la distribución de la renta. Toda nuestra experiencia de los últimos cuarenta años refuta esa pretensión.

El caso más claro es la Unión Soviética. Dedicada oficialmente a la igualdad, estableció una extensa "nomenclatura" de funcionarios privilegiados que gozaban de niveles de renta muy por encima de los que habían disfrutado inclusive los más ricos bajo el zar. Cuanto más se estancaba la productividad soviética, mayor se hacía la desigualdad en renta. Pero también Estados Unidos es un buen ejemplo. Mientras la productividad en el país aumentaba, esto es hasta finales de los sesenta o principios de los setenta, la igualdad en la distribución de la renta crecía de forma continuada. Aunque los ricos seguían enriqueciéndose, los pobres iban enriqueciéndose más de prisa y la clase media se enriquecía aun más rápido. En cuanto los aumentos de productividad bajaron o desaparecieron —al empezar la guerra de Vietnam— la desigualdad de la renta empezó a aumentar de forma continuada, pese a los impuestos. No cambió casi nada el hecho de que en los períodos de Nixon y Carter se gravara con fuertes impuestos a los ricos o que en la era de Reagan esos impuestos fueran mucho menores. De forma parecida en el Reino Unido, pese a un compromiso declarado con el igualitarismo y pese a un sistema fiscal diseñado para minimizar la desigualdad de la renta, su distribución ha ido siendo cada vez más desigual en los últimos treinta años, al dejar de crecer la productividad.



Pese a todas sus corrupciones y escándalos, el país más igualitario ahora es Japón; el país con el más rápido aumento en productividad y los menores intentos de redistribuir la renta por medios fiscales.

La otra pretensión del megaestado, y de la moderna teoría económica, la que dice que si el gobierno controla partes sustanciales de la renta interior bruta, la economía puede gestionarse con éxito, ha quedado igualmente refutada. Los países angloamericanos adoptaron plenamente esta teoría y, sin embargo, no ha disminuido el número, la gravedad o la duración de sus recesiones. Las recesiones han sido tan numerosas y han durado tanto como lo hicieron en el siglo XIX. En los países que no asumieron la moderna teoría económica —y ni Japón ni Alemania lo han hecho— las recesiones han sido menos frecuentes y de menor duración que en los países que creen que la magnitud del superávit o del déficit del gobierno, esto es el gasto del gobierno, dirige efectivamente la economía y puede arreglar del mismo modo las fluctuaciones cíclicas.[4]

El único resultado que el Estado fiscal ha tenido fue el contrario del que quería conseguir. Ha privado al gobierno de la capacidad de influir en el "tiempo" de la economía. El único resultado de la desaparición de las restricciones en el gasto del gobierno que existían antes del advenimiento del Estado fiscal —esto es, antes de 1929 y la Segunda Guerra Mundial— es que los gobiernos de todos los países desarrollados —y también de la mayoría de los países en desarrollo— se han vuelto tan derrochadores que no pueden aumentar su desembolso en una recesión. Y es, por supuesto, en ese momento cuando, de acuerdo con todas las modernas teorías económi-

cas, deberían hacerlo para crear poder de compra y con él reavivar la economía. En todos los países desarrollados sin excepción, los gobiernos han alcanzado los límites de su capacidad para gravar con impuestos y para pedir dinero prestado y han alcanzado esos límites durante épocas de prosperidad, cuando deberían, de acuerdo con las modernas teorías económicas, haber acumulado superávit considerables. El Estado fiscal se ha agotado hasta la impotencia.

Otro principio básico del Estado fiscal ha demostrado también no ser válido. El núcleo de la teoría económica keynesiana y poskeynesiana es la creencia en que la recaudación fiscal total es lo único que importa. Los últimos cuarenta años han demostrado que *lo que* se grava importa tanto como *cuánto* se grava; lo que los economistas llaman la *incidencia de la tributación* es decisivo, una idea que era desechada con desprecio por los economistas de la posguerra.[5] (Sobre esto, ver también el capítulo 8.)

El Estado electorero

Lo peor de todo es que el Estado se ha convertido en un "Estado electorero". Si la elaboración del presupuesto empieza con los gastos, no hay disciplina fiscal. Lo que el gobierno gasta se convierte en el medio para que los políticos ganen votos. El argumento más fuerte contra el *Ancien Regime,* la monarquía absoluta del siglo XVIII, era que el rey utilizaba el erario para enriquecer a sus cortesanos favoritos. La responsabilidad fiscal, y especialmente la responsabilidad presupuestaria ante un legislativo elegido, fue establecida para hacer que el gobierno fuera responsable y para impedir que los cortesanos saquearan la hacienda pública. En el Estado fiscal ese saqueo lo hacen los políticos para asegurar su propia elección.

Una parte cada vez mayor de los presupuestos de Estados Unidos —federales, estatales y municipales— se gasta en subsidios a grupos muy pequeños de electores locales: un puñado de cosecheros de tabaco en Carolina del Norte; un número aún menor de cultivadores de maníes en Georgia, de caña de azúcar en Luisiana, de industrias caducas en un estado del Medio Oeste, el cinco por ciento más acaudalado entre los beneficiarios de la seguridad social retirados, los propietarios de tierras absorbidas por un canal o una presa que no sirven a ningún fin económico, o la pequeña ciudad al lado de una base militar que no tiene importancia militar. Nadie sabe a ciencia cierta qué proporción del gasto total del gobierno en Estados Unidos se destina a favorecer a electores que no sirven a ningún fin de política pública —y que en muchos casos están totalmente en contra de la política pública—; pero es muy alta en los presupuestos federal y de los estados, mucho más alta de lo que nadie piensa. En Japón llegó a producir un gran escándalo público el comprender por qué los políticos desviaban grandes sumas de dinero a pequeños grupos de electores: para carreteras que no llevan a ninguna parte, para subsidios para cultivar esto y no aquello, etcétera.

La compra de votos más descarada y gigantesca por medio de partidas presupuestarias sucedió en Alemania en el otoño de 1990, cuando el canciller Helmut Kohl cargó a su país con la mayor deuda pública nunca asumida en tiempo de paz a fin de comprar —con éxito— los votos de sus nuevos electores en la antigua Alemania del Este.

El gobierno democrático descansa en el convencimiento de que la primera tarea de los representantes elegidos es defender a los electores contra la rapacidad del gobierno. El Estado electorero socava así cada vez más los fundamentos de una sociedad libre. Los representantes elegidos esquilman a sus electores para enriquecer a grupos de presión particulares y comprar así sus votos. Esto es la negación del concepto de ciudadanía, y empieza a verse como tal. Que está realmente socavando los fundamentos mismos del gobierno representativo lo demuestra el continuo declive en la participación electoral. Lo muestra también la continua disminución en todos los países del interés por la función del gobierno, por su utilidad, por su política; en lugar de ello, los votantes eligen cada vez más sobre la base de "qué hay para mí". En 1918 Joseph Schumpeter advirtió que el Estado fiscal acabaría minando la capacidad de un gobierno para gobernar. Quince años más tarde Keynes saludaba al Estado fiscal como el gran liberador. Sin verse ya limitado por restricciones en el gasto, el gobierno del Estado fiscal podría empezar a gobernar de forma efectiva. Sabemos ahora que era Schumpeter quien tenía razón.

En la esfera social, el megaestado ha tenido algo más de éxito que en la económica. Con todo, no ha conseguido siquiera un aprobado. Mejor dicho, las acciones y políticas sociales que han funcionado bien son aquellas que, en general, no encajan en la doctrina del megaestado. Son las políticas económicas que siguen reglas y conceptos anteriores; son políticas sociales que *regulan* o que *proveen*. No son políticas sociales en las que el gobierno es el hacedor; con pocas excepciones, éstas no han tenido éxito.

En el Seguro de Enfermedad Británico, la parte en que el gobierno *paga* a los médicos por sus pacientes funciona extremadamente bien, pero la otra parte —en la que el gobierno gestiona hospitales y dispensa cuidados sanitarios— ha tenido un problema tras otro. Los costes son altos y suben tan rápido como lo hacen los costes sanitarios en cualquier país, los pacientes tienen que esperar años para someterse a operaciones quirúrgicas para la curación de dolencias que, aunque serias, no son una amenaza para la vida, sea una reposición de cadera, un prolapso de útero o una catarata; el hecho de que durante esos meses de espera el paciente sufra dolores y a menudo esté inválido es irrelevante. Como hacedor el gobierno se ha vuelto tan incompetente que el Seguro de Enfermedad anima ahora a los hospitales a que "contraten afuera". El gobierno pagará a los hospitales como hace con los médicos pero ya no los gestionará.

Igualmente instructivas son las políticas estadounidenses de guerra contra la pobreza que el presidente Johnson inició con tan

buenas intenciones en los sesenta. Uno de esos programas ha funcionado; es el Headstart, que paga a organizaciones independientes y de gestión local para enseñar a niños desfavorecidos y principalmente a niños negros en el nivel preescolar. Ninguno de los programas que el gobierno mismo dirige ha tenido resultado. En conjunto, las políticas sociales que más éxito han tenido en los últimos diez o quince años han sido aquellas en las que los gobiernos —locales principalmente— "contratan afuera", sea a una empresa o a una organización no lucrativa. El número de programas "contratados afuera" está creciendo rápidamente. Al principio se contrataban afuera servicios como la limpieza de las calles, pero ahora en Estados Unidos se están contratando afuera programas sociales como *Headstart* o algunos para la rehabilitación de jóvenes delincuentes. Y por lo menos en Estados Unidos, cada vez más se contrata afuera la enseñanza; cada vez más en Estados Unidos se está a favor de los "vales", con los cuales los padres de un niño en edad escolar pueden decidir a qué escuela, pública o inclusive privada, quieren enviar a sus hijos, y el Estado pagará a la escuela que los padres hayan escogido. En otras palabras, estamos empezando a aplicar a la enseñanza elemental lo que hace cuarenta años nos enseñó la *GI Bill Of Rights* respecto de la enseñanza superior. El gobierno establece las reglas, el gobierno fija las pautas, el gobierno provee; pero el gobierno *no hace*.

El Estado de la guerra fría. Fracaso de un éxito

El Estado de la guerra fría no garantizó la "paz". Durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial hubo tantos conflictos "menores" como en cualquier período de la historia, y los hubo en todo el mundo. Sin embargo, la guerra fría hizo que fuera posible evitar una gran guerra global, no pese al tremendo arsenal bélico sino debido a él.

La carrera armamentista posibilitó el control de armamentos; esto tuvo como resultado el mayor período sin guerras entre grandes potencias de la historia moderna. Han pasado ya cincuenta años sin conflictos militares entre grandes potencias; el acuerdo de paz del Congreso de Viena, después de las guerras napoleónicas —tan celebrado por los defensores de la política realista, como Henry Kissinger—, mantuvo la paz entre las grandes potencias durante treinta y ocho años, desde 1815 hasta el estallido de la guerra de Crimea en 1853. Posteriormente, después de casi veinte años de conflictos importantes —la guerra civil americana, la guerra entre Prusia y Austria, la guerra entre Francia y Alemania—, hubo cuarenta y tres años, desde 1871 hasta 1914, en los cuales ninguna gran potencia luchó contra otra (excepto en la guerra entre Japón y Rusia en 1905, pero Japón no fue considerado una gran potencia hasta después de aquella guerra). Sólo hubo veintiún años entre la Primera Guerra Mundial y la Segunda. Por lo tanto, los casi cin-

cuenta años, a partir de 1945, en los cuales ninguna gran potencia ha guerreado contra otra son un récord. Precisamente porque habían llegado a ser Estados en guerra fría, las grandes potencias pudieron controlar los armamentos y asegurarse de esta forma de que ninguna de ellas tuviera un predominio del poder militar tal que se sintiera tentada a arriesgarse a un conflicto importante.

El mejor ejemplo es la crisis de los misiles en Cuba. Fue provocada en gran parte por el error del presidente Kennedy al no hacer frente a la Unión Soviética en el Muro de Berlín y por su error de cálculo y sus vacilaciones durante la invasión de Cuba a la Bahía de Cochinos. Esto convenció a Kruschev de que Estados Unidos se doblegaría y aceptaría el establecimiento de una base nuclear soviética en el hemisferio occidental. No obstante, tan pronto como estuvo claro que Estados Unidos no toleraría tal provocación, los soviéticos se retractaron, y como Kruschev había cometido un error tan a la ligera y por ello se había arriesgado a un conflicto grave con otra gran potencia, pronto fue derrocado por sus propios militares.

Los cincuenta años transcurridos desde el final de la Segunda Guerra Mundial han corroborado plenamente los supuestos básicos en los que se basaba el Estado de guerra fría. Las modernas armas bélicas no pueden producirse en instalaciones que elaboran también los artículos necesarios para tiempos de paz; no pueden producirse transformando las instalaciones civiles en fábricas de material bélico en tiempo de guerra como todavía se hizo durante la Segunda Guerra Mundial. A su vez, las instalaciones que producen las modernas armas bélicas, sea un portaaviones, una "bomba inteligente" o un misil dirigido, tienen que ser construidas mucho antes de que haya una guerra o inclusive una amenaza de guerra.

Si hubiera sido necesaria prueba alguna de estos supuestos, la guerra de 1991 contra Irak la habría proporcionado. Ninguna de las armas que paralizaron a lo que era uno de los ejércitos más grandes del mundo y decidieron la guerra en el tiempo más corto en que una guerra había sido nunca decidida (rompiendo el récord establecido en 1866 cuando los prusianos dejaron fuera de combate a los austríacos en cuatro semanas) habría podido producirse con instalaciones de tiempo de paz. El sistema de cada arma había exigido por lo menos diez y en muchos casos hasta quince años de trabajo antes de que fuera efectivo en el campo de batalla.

Por lo tanto, no es posible volver a los supuestos en los que se fundaba el tradicional Estado-nación: una pequeña fuerza militar aumentada por reservistas es todo lo que se necesita para mantener la posición mientras se convierten las instalaciones económicas civiles en útiles para la producción bélica.

Sin embargo, también los cincuenta años durante los cuales funcionó el Estado de guerra fría han acabado. Necesitamos un control de armamentos más que nunca; no hay una vuelta a la "paz" si la definimos como ausencia de potencial bélico; la inocencia, una vez perdida, no puede recobrarse nunca más. Pero el Estado de

guerra fría ya no es defendible; ya no funciona. Ese Estado ha llegado a ser económicamente autodestructivo. La Unión Soviética, como ya hemos dicho, consiguió construir una fuerza militar extraordinariamente poderosa, pero la carga que esta fuerza impuso llegó a ser tan intolerablemente pesada que tuvo un papel importante en el hundimiento de la economía y la sociedad soviéticas.

La carga está llegando a ser igual de pesada para Estados Unidos. Como es generalmente aceptado, una de las principales razones por las que a Japón y Alemania les ha ido tan bien económicamente, mientras que Estados Unidos se iba rezagando, es la defensa de Estados Unidos. La carga ecónomica —5 o 6% del PBI— es el problema menor. Es la desviación de los recursos más escasos —ingenieros y científicos experimentados— a un trabajo de defensa económicamente improductivo. En Estados Unidos el 70% de todo el dinero gastado en investigación y desarrollo lo es en trabajos de defensa; en Japón este porcentaje está por debajo del 5%. Esto esconde una diferencia cualitativa aun más importante: en Estados Unidos la investigación en defensa ha atraído a los mejores y más brillantes jóvenes ingenieros y científicos, despojando así a la economía del país de su alimento más necesario, esto es, del saber. Mientras los más capaces ingenieros de Estados Unidos trabajaban durante estos últimos cuarenta años en "bombas inteligentes", sus homólogos japoneses lo hacían en perfeccionar la máquina de fax o eliminar el traqueteo de la puerta del automóvil. Los artículos de tiempo de paz y los artículos de tiempo de guerra ya no se producen con la misma tecnología, los mismos procesos y las mismas instalaciones. Por lo tanto, ya casi no existe la "desmovilización", si es que existe en absoluto. Estados Unidos ha gastado enormes sumas de dinero en "transferencia de tecnología" de la investigación en defensa a los productos civiles; los resultados se acercan a cero.

Aún peores fueron los efectos del Estado de guerra fría en el desarrollo económico. No hay dudas de que América Latina en lugar de Asia Oriental hubiera sido el "milagro económico" de los sesenta y setenta, excepto por el hecho de que el dinero y los expertos de esos países se malgastaron en construir enormes Fuerzas Armadas sin ningún valor militar.

Una nación —inclusive la más rica— que gasta en tiempo de paz más del 2 o 2,5% de su Producto Bruto Nacional en armamento —el doble de lo que gasta Japón— no puede esperar seguir siendo competitiva en la economía mundial mucho tiempo; estará bajo una creciente presión inflacionaria. De hecho, debería ser considerada "no digna de crédito".

Pero inclusive militarmente el Estado de guerra fría ya no funciona. De hecho ese Estado ya no puede garantizar el control del armamento; ya no hay manera de mantener el "monopolio de las superpotencias" de tal manera que se impida que las naciones más pequeñas lleguen a tener capacidad para la guerra total, sea nuclear, química o biológica. La preocupación por el control del arsenal nuclear de la Unión Soviética en el momento en que el Imperio

se desintegró en Estados-naciones individuales, es sólo una señal. También lo es el hecho de que muchos países, por otro lado bastante insignificantes en términos de población o fuerza económica, están adquiriendo rápidamente capacidad bélica nuclear, química y biológica —Irak fue un ejemplo, Libia es otro; y también lo son Irán, Corea del Norte o Pakistán. Estos pequeños países no podrían, claro está, ganar una guerra contra una gran potencia, como Saddam Hussein aún creía. Pero pueden convertirse en chantajeadores y terroristas internacionales. Sirviéndose de estos países como base, pequeñas bandas de aventureros —piratas con bases en tierra, de hecho— pueden tener al mundo entero en jaque. El control de armamentos no puede, pues, seguir ejerciéndose en y mediante el Estado de guerra fría como se ha ejercido durante este último medio siglo. A menos que el control se convierta en trasnacional, no podrá ejercerse en absoluto, lo cual acabaría haciendo que el conflicto global fuera prácticamente inevitable, aunque las grandes potencias consiguieran evitar la guerra caliente entre ellas.

A diferencia del Estado fiscal y el Estado nodriza, el Estado de guerra fría no ha sido un fracaso total; en tanto se puede decir que la meta de la política nacional en la era de las armas absolutas es la evitación de la Tercera Guerra Mundial, debe considerarse un éxito, el único éxito del megaestado. Pero ese éxito acabó volviéndose un fracaso, económica y militarmente. El megaestado ha llegado así a un punto muerto. Por desgracia, no se puede volver al Estado-nación del pasado, como los neoconservadores o los economistas de la escuela austríaca querrían que creyéramos. Están surgiendo fuerzas nuevas que minan al Estado-nación.

NOTAS

[1] El primero en comprender esto no fue un experto en política ni un político, sino un novelista; las dos novelas de Franz Kafka (1853-1924), *El proceso* y *El castillo*, ambas publicadas después de su muerte, son los análisis más penetrantes del megaestado y fueron también los primeros.

[2] *Declaración de derechos del soldado*, que subvencionaba a los soldados estadounidenses que volvían de la guerra para que pudieran estudiar.

[3] En 1915 el brillante sociólogo estadounidense Thorstein Veblem (1857-1929), en un libro titulado *Imperial Germany and the Industrial Revolution*, intentó explicar la ascensión de Alemania al dominio económico. Dos tercios de siglo después el economista Chalmers Johnson, uno de los principales expertos estadounidenses en política económica japonesa, intentó explicar de forma parecida la ascensión de Japón hasta la posición de gran potencia económica en un libro titulado *Miti and the Japanese Miracle* (Stanford University Press, 1982). Johnson cree evidentemente que las políticas económicas del Japón en el período de la posguerra son de origen e invención puramente japoneses. No obstante, la descripción de las políticas que Veblen señalaba como razones del casi explosivo crecimiento económico alemán en los cuarenta años anteriores a la Primera Guerra Mundial guarda un extraordinario parecido con las que describe Johnson.

[4] El ejemplo siempre citado en apoyo de la moderna teoría económica y de su pretensión de que es capaz de controlar las recesiones, el llamado "recorte de impuestos de Kennedy" a principios de los sesenta en Estados Unidos, es un espejismo. No hubo tal recorte de impuestos. Los impuestos federales fueron recortados pero, al mismo tiempo, los gobiernos de los estados y los municipios aumentaron los suyos por encima del recorte del gobierno, con lo cual la carga fiscal total de hecho aumentó. Y pese a ello, la economía se recuperó y lo hizo exactamente de acuerdo con el calendario que hubiera seguido sin la intervención del gobierno.

[5] El trabajo esencial sobre esto fue hecho mucho antes de la Primera Guerra Mundial por el economista estadounidense Edward A. Seligman (1861-1939), especialmente en su clásico de 1892, *Shifting and Incidence of Taxation*.

7

TRASNACIONALISMO, REGIONALISMO, TRIBALISMO

Inclusive antes de la Primera Guerra Mundial, los políticos y expertos en política advirtieron que el Estado-nación estaba quedando anticuado y pidieron instituciones supranacionales. De hecho, en el siglo XIX se habían creado ya unas cuantas. Los tratados de siglos anteriores habían sido entre un Estado y otro; en el siglo XIX se redactaron tratados multinacionales, uno tras otro. La primera mitad del siglo produjo convenciones multinacionales para abolir el aislacionismo y la trata de esclavos y garantizar la libertad de los mares. Los tratados multinacionales de la segunda mitad del siglo XIX, por ejemplo la Unión Postal Internacional y la Cruz Roja Internacional, establecieron por primera vez organismos no nacionales y, en la práctica, supranacionales. Más tarde, en los primeros años del siglo XX, fue constituido el Tribunal Internacional de Justicia de La Haya y se le dio jurisdicción sobre las disputas entre Estados nacionales. No obstante, se consideraba que estos tratados y organismos trasnacionales trataban asuntos "técnicos" y no usurpaban la soberanía nacional. (Ciertamente, eso era una ficción. A la Cruz Roja Internacional se le dio el derecho de inspeccionar campos de prisioneros de guerra durante la guerra y al Tribunal de La Haya se le dio jurisdicción sobre disputas fronterizas entre Estados nacionales.)

Después de la Segunda Guerra Mundial, la idea de que el Estado-nación era algo caduco se convirtió en moneda corriente. Este convencimiento subyacía en el intento de crear el primer organismo abiertamente supranacional, la Sociedad de las Naciones, la cual demostró de forma inmediata su impotencia. Y las Naciones Unidas, fundadas después de la Segunda Guerra Mundial, sirvieron, durante sus primeros cuarenta años, principalmente como arena política donde las superpotencias se enfrentaban unas a otras. El intento del mundo de la posguerra por crear una moneda trasnacional, patrocinado por John Maynard Keynes en los últimos meses de su vida, fue hecho fracasar por Estados Unidos. A su vez la propuesta estadounidense de trasnacionalizar el átomo —el Plan Baruch para el control trasnacional de la energía y el armamento nucleares— fue rechazado por los soviéticos. Y el más afortunado de esos inventos de la posguerra, el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), aunque pensado claramente para imponer el trasnacionalismo en una zona esencial de la soberanía, el comercio exterior, raramente ha prevalecido en contra de los intereses nacionales.

Por el contrario, el período de posguerra ha visto un crecimiento explosivo del número de Estados-nación, al irse organizando como tales los sucesores de los imperios, y la mutación del Estado-nación en un megaestado.

Sin embargo, en las últimas décadas, tal vez desde los setenta, el Estado-nación ha empezado a desmembrarse; ya ha sido *superado por el flanco* en áreas cruciales en las que la palabra soberanía ha perdido todo significado. Cada vez más los retos a que se enfrentan todos los gobiernos son retos que no pueden resolverse por la acción nacional, ni siquiera por la internacional. Exigen *organismos trasnacionales* que tienen "soberanía" propia. Cada vez más, también, el *regionalismo* está operando paralelamente al Estado-nación. Y en el interior, el Estado-nación está siendo socavado por el *tribalismo*.

El dinero no tiene patria

"El dinero no tiene patria", dice un viejo proverbio: no obstante, el Estado-nación se inventó en buena parte para refutarlo. El control del dinero estaba en el centro mismo de lo que se acabó llamando "soberanía"; pero el dinero se ha escapado del lazo; se ha vuelto trasnacional; ya no puede ser controlado por los Estados nacionales, ni siquiera cuando actúan de forma conjunta.

No hay ningún banco central que controle ya los flujos monetarios; puede intentar influir en ellos aumentando o disminuyendo las tasas de interés, pero en el flujo del dinero son tan importantes los factores políticos como las tasas de interés. Las sumas de dinero que quedan fuera del control de cualquier banco central, esto es la cantidad de dinero intercambiado cada día en los mercados trasnacionales —el mercado de divisas de Nueva York o el mercado interbancario de Londres—, exceden en tanto lo necesario para financiar transacciones nacionales e internacionales que los flujos escapan de cualquier intento por controlarlos, limitarlos y más aún dirigirlos.

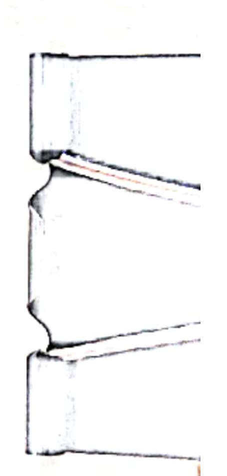
Tampoco la información

La información no fue incluida en los atributos de soberanía de Bodin —no había mucha a finales del siglo XV—. Pero cuando, en este siglo, surgieron los medios de comunicación —prensa, cine, radio—, inmediatamente el control de la información fue considerado esencial por los nuevos profesionales de la soberanía nacional: los totalitarios. Empezando por Lenin, todos y cada uno de ellos —Mussolini, Stalin, Hitler— intentaron ejercer el control total de la información. Y en los países democráticos el dominio de la información, especialmente de la televisión, ha sido cada vez más el arte básico de los políticos y la política.

Ahora ya la información se ha vuelto tan totalmente trasnacional como el dinero. Los gobiernos pueden aún controlar los progra-

mas de noticias, pero inclusive en Alemania durante la Segunda Guerra Mundial había tanta gente que escuchaba clandestinamente a la BBC como la que escuchaba la propaganda nazi de Joseph Goebbels en los noticiarios de la noche. Además, los noticiarios son una parte cada vez más pequeña de la "información"; cualquier anuncio de treinta segundos, cualquier episodio serial de dieciocho minutos, contiene tanta información como el noticiario más cuidadosamente controlado, o tal vez más. Ya no existen las fronteras nacionales para la información. Con seguridad, la creciente incapacidad del régimen más absoluto de la historia para controlar el acceso a la información fue un factor importante en el hundimiento del comunismo y del Imperio Soviético.

La información puede estar distorsionada; la imagen de la vida americana que trasmite uno de los más populares programas de televisión en el mundo, *Dallas*, no es siquiera una caricatura. Pero eso no altera el hecho de que *Dallas* haya sido vista en más países por más gente que cualquier otra clase de "mensaje"; ni siquiera en la China comunista pudo dejar de emitirse. Dentro de unos pocos años, con "platos" receptores tan pequeños que ninguna policía secreta podrá impedir que sean usados en casa y con satélites espaciales lanzando programas a cualquier punto del globo, la información, para bien o para mal, llegará a ser verdaderamente trasnacional y estará realmente fuera del control de cualquier país. Los países preocupados por la integridad de su cultura nacional, por ejemplo Japón y Francia, intentarán proteger el control soberano de la información popular, pero tales intentos serán inútiles, como ya ha quedado sobradamente demostrado.



Tal vez sea posible restaurar el control del dinero por medio de una institución trasnacional. La Comunidad Económica Europea se encamina hacia un Banco Central Europeo y una divisa común europea, lo que equivaldría al control trasnacional de la política económica y fiscal y, en la esfera económica, reduciría el Estado nacional a la posición de administrador local. Respecto de la información nunca será siquiera posible una institución trasnacional de esa índole, ni aun bajo una dictadura mundial. La moderna tecnología dota al individuo de los medios para circunvenir el más absoluto de todos los controles totalitarios sobre la información. Los comunistas pretendieron prohibir las máquinas de fax y las fotocopiadoras en un desesperado intento por mantener el control de la información; esto sólo llevó a las publicaciones clandestinas, los *samizdat*, manuscritos copiados a mano por cientos o miles de estudiantes, que circulaban libremente por toda la Unión Soviética. Una vez que la gente tenga ordenadores portátiles, máquinas de fax, teléfonos, copiadoras, grabadoras de video en sus manos y en su casa —por no hablar de receptores de televisión que puedan captar mensajes de cualquier satélite espacial—, no habrá manera de restablecer el control sobre la información.

Al volverse trasnacional, el dinero desborda el Estado-nación porque anula la política económica nacional; al volverse trasnacio-

nal, la información desborda el Estado-nación porque socava, de hecho destruye, la identificación de "nacional" con identidad "cultural". "¿Qué significa ser 'francés' si la mayoría de ellos prefieren a Charlie Chaplin a cualquier obra de teatro escrita por un autor francés y producida en Francia?", se preguntaba un crítico en 1920, cuando las primeras películas hicieron su aparición. Y ahora, franceses, americanos, ingleses, alemanes, rusos, japoneses y chinos prefieren a los sucesores de Charlie Chaplin, las telenovelas o los "docudramas" a cualquier cosa producida en su país. La "cultura superior" se ha vuelto supranacional al igual que la "cultura popular". A buen seguro, la arquitectura trasmite un "mensaje" al igual que lo hace un espectáculo en televisión o un boletín de noticias, y hay poca diferencia entre los edificios de oficinas que se elevan en Tokio y los que se levantan en Dallas o en Düsseldorf.

Las necesidades trasnacionales: el ambiente

Igualmente importante, de hecho más importante a la larga, es la creciente necesidad de instituciones verdaderamente trasnacionales, esto es instituciones que trasciendan en su propia esfera al Estado-nación. Estas instituciones pueden —más aún deben— ser capaces de tomar decisiones y adoptar medidas que atraviesen la barrera de la soberanía y controlen directamente a ciudadanos y organizaciones dentro de un Estado-nación. Estas decisiones hacen a un lado al Estado-nación o lo convierten en agente de la institución trasnacional.

La primera de estas áreas es el *ambiente*. Se necesitan medidas locales para impedir la destructiva contaminación, pero la mayor amenaza al ambiente no es la contaminación local, ya sea formada por los restos de una papelera, los residuos arrojados a los océanos por el alcantarillado municipal o los pesticidas y fertilizantes agrícolas. El daño se hace al hábitat humano, a la atmósfera, a los bosques tropicales, que son, por así decir, los pulmones de la tierra, a sus océanos, a su reserva de agua y al aire: al ambiente del que toda la humanidad depende. Pero existe también la necesidad de equilibrar la protección del ambiente con las demandas del mundo en vías de desarrollo y su población en rápido crecimiento.

Éstos no son retos que puedan responderse desde adentro de las fronteras de un Estado nacional; la polución no conoce fronteras en mayor grado que el dinero o la información.

Los bosques escandinavos, que son tal vez la mayor reserva natural de Europa, están siendo destruidos por la contaminación generada en las Midlands inglesas y en Escocia, en Bélgica y en Alemania del Este; la lluvia ácida que amenaza de forma parecida los bosques de Canadá, tal vez la mayor reserva natural de Norteamérica, se genera en el Medio Oeste de Estados Unidos.

Pero mantener la selva tropical amazónica significa, en la práctica, restringir a corto plazo y de forma rigurosa la capacidad de la creciente población brasileña para alimentarse. ¿Quién pagará esto y cómo?

Acabar con el terrorismo

De casi tanta importancia como el ambiente es la creciente necesidad de medidas e instituciones trasnacionales que aborten la vuelta de los ejércitos privados; esto es, que acaben con el terrorismo. Puede que las acciones militares contra Irak en el invierno y la primavera de 1991 fueran el primer paso. Por vez primera en la historia escrita, prácticamente todos los Estados-nación actuaron juntos para sofocar un acto de terrorismo —porque eso fue la invasión iraquí de Kuwait—. La invasión en sí misma sólo representó una amenaza para un pequeño número de países; no fue ninguna amenaza para Estados Unidos ni para ningún otro de los países desarrollados.

Por vez primera en cuatrocientos años, los ejércitos privados han vuelto. En el siglo XVII Japón (alrededor de 1600) y Europa (unos cincuenta años más tarde) decidieron que sólo al Estado-nación podía permitírsele mantener una fuerza militar. Ahora, con los explosivos nucleares y las armas químicas y biológicas, los ejércitos privados vuelven a ser posibles. El terrorismo es ya posible y mucho más amenazador aún porque grupos muy pequeños pueden convertir inclusive a un gran país en rehén suyo. Una bomba nuclear puede colocarse fácilmente en un apartado de correos en cualquier ciudad importante y hacerse explotar por control remoto, y lo mismo puede hacerse con una bomba de bacterias que contenga suficientes esporas de ántrax para contaminar las reservas de agua de una gran ciudad y hacer que sea inhabitable.

Hace veinte años muchos países, especialmente los países comunistas, pensaban que el terrorismo podía utilizarse como herramienta de su política nacional. Casi no hay duda de que, por ejemplo, los grupos terroristas de Alemania Occidental fueron reclutados, financiados y entrenados en Alemania Oriental. Casi no hay duda de que Irak, Irán, Siria y Libia reclutaron, financiaron y entrenaron, todos ellos, a grupos terroristas —por ejemplo la facción del Ejército Rojo japonés— para que aterrorizaran al mundo occidental y especialmente a Estados Unidos.

Ahora ya la mayoría de los países —aunque de ningún modo todos— se han dado cuenta de que esto es contraproducente. Pero eso no basta. Lo que se necesita para eliminar —o por lo menos controlar— la amenaza del terrorismo son medidas trasnacionales, medidas que van más allá de cualquier Estado soberano. Hay un precedente: los tratados que en el siglo XIX acabaron con el comercio de esclavos y convirtieron en delito trasnacional la piratería en alta mar.

Control trasnacional de armamentos

En tercer lugar —y estrechamente relacionada con la erradicación del terrorismo— está la necesidad de un control trasnacional de armas, la necesidad de que hablábamos en el apartado anterior. Finalmente —y todavía es sólo una especulación—, ¿habrá un organismo trasnacional que controle y haga respetar los derechos humanos?, ¿debería existir un organismo así?, ¿de haber existido, hubiera podido, por ejemplo, impedir el holocausto hitleriano? Jimmy Carter estaba claramente a favor de un organismo de ese tipo durante su mandato como presidente de Estados Unidos en la década de los setenta. Lo que podría convertirlo en realidad sería la amenaza que sufren los países prósperos de verse inundados por millones de refugiados, a menos que unas medidas trasnacionales pongan fin a las persecuciones raciales, religiosas y políticas.

Puede que estemos ya más cerca del trasnacionalismo de lo que la mayoría de nosotros —y especialmente la mayoría de los políticos— somos conscientes. Respecto del ambiente, estamos muy cerca de una acción trasnacional para impedir, o por lo menos frenar, el agotamiento del ozono y el "efecto invernadero", esto es el calentamiento de toda la tierra. Estamos muy cerca de la acción trasnacional para proteger los océanos y sus riquezas; contamos ya con un tratado multilateral para proteger la Antártida.

En lo que se refiere al terrorismo y el control de armamentos el punto decisivo puede haber sido la guerra contra Irak y especialmente la decisión de confiar la destrucción de las armas del terror iraquí —nucleares, químicas y biológicas— a las Naciones Unidas, en lugar de ser el ejército victorioso de Estados Unidos quien se encargara de la tarea. Inclusive antes, en un paso totalmente sin precedentes —y que hasta iba en contra de todos los principios legales anteriores de Estados Unidos—, el gobierno de este país propuso que se creara un Tribunal Penal Internacional con jurisdicción directa sobre los actos de terrorismo cometidos en cualquier parte del mundo. Y el nuevo gobierno de la República Rusa ha resucitado el Plan Baruch de 1947 y ha propuesto ceder el control de todas las armas nucleares en todo el mundo a un organismo trasnacional; lo cual, en la práctica, equivaldría a la eliminación del arsenal nuclear en todo el mundo y a la acción trasnacional para detener cualquier intento hecho por cualquier país para construir instalaciones nucleares.

El diseño de los necesarios organismos trasnacionales está aún lejos, como también lo está la velocidad con la que se desarrollarán. Puede que sean necesarias enormes catástrofes para que los gobiernos nacionales quieran aceptar subordinarse a esas instituciones trasnacionales y a sus decisiones. El desarrollo de tales instituciones, la decisión sobre las esferas en que deben actuar, su constitución, su poder, su relación con los gobiernos nacionales, su financia-

ción (por ejemplo, ¿deberían tener competencias fiscales propias?), están muy fuera de nuestro alcance. En realidad, no estamos preparados en absoluto, como testimonia el ridículo regateo sobre quién debería pagar y qué parte de los costes de la acción militar contra Irak en 1991. Sin embargo, es previsible que el diseño y la construcción de instituciones trasnacionales sean cuestiones políticas clave en muchas décadas venideras. Esto significa que la *limitación de la soberanía* llegará a ser una cuestión esencial en las relaciones internacionales y en la política tanto exterior como interior.

La nueva realidad: el regionalismo

El internacionalismo ha dejado de ser una utopía; se ve ya en el horizonte, aunque con dificultad. El *regionalismo* es una realidad; no crea un superestado cuyo gobierno *sustituye* al gobierno nacional; crea organismos de gobierno regionales que funcionan de forma paralela al gobierno nacional en importantes áreas y que lo hacen cada vez más irrelevante.

La tendencia hacia el regionalismo ha sido, claro está, provocada por la Comunidad Económica Europea, pero no quedará limitada a ella. La CEE empezó como un "mercado común", esto es como una organización puramente económica, pero ha ido asumiendo más y más funciones políticas y está a punto de crear un banco central europeo y una divisa europea. Además, también ha asumido la jurisdicción sobre el acceso a oficios y profesiones, sobre fusiones, adquisiciones y carteles, sobre legislación social, sobre cualquier cosa que pueda en alguna forma interpretarse como "no barreras arancelarias" para la libre circulación de mercancías, servicios y personas. Se encamina hacia un ejército europeo.

Luego, la CEE sirvió de acicate al intento de crear una comunidad económica norteamericana construida en torno de Estados Unidos, pero integrando tanto a Canadá como a México en un mercado común. Hasta ahora este intento tiene unas metas puramente económicas, pero difícilmente seguirá siendo así a largo plazo.

Lo que hace que esto sea tan importante es que el impulso para la comunidad económica norteamericana no partió de Estados Unidos; partió de México. No obstante, durante más de ciento cincuenta años, desde que México fue unificado bajo la presidencia de Benito Juárez (1806-1872), la meta de la política mexicana ha sido poner toda la distancia posible entre su país y el grande, agresivo y totalmente extraño vecino del Norte. No hay dos países en el mundo más diferentes que México y Estados Unidos, en lengua, en religión, pero sobre todo en cultura, en valores, en tradición. Pese a ello, finalmente México tuvo que aceptar que los ciento cincuenta años de política aislacionista habían terminado en un fracaso; para sobrevivir como país y como civilización tenía que integrarse con el grande, peligroso y extraño vecino del Norte, por lo menos económicamente.

El tratado que el gobierno mexicano ha propuesto para establecer una unión aduanera entre México y los otros dos países nor-

teamericanos, Estados Unidos y Canadá, puede que no llegue a aprobarse, pero la integración económica de los tres países en una región progresa tan aprisa que apenas importará si el matrimonio está santificado legalmente o no. Lo mismo será verdad cada vez más en el este de Asia. La única cuestión es si habrá una o varias regiones económicas. Puede que haya una región en la cual la China costera y los países del sudeste de Asia se unan en torno a Japón. Es también posible que la franja costera de China —desde Tsientin en el Norte a Cantón en el Sur—, que experimenta un rápido desarrollo, reúne a los dos tercios de la población china y produce alrededor de los dos tercios del Producto Bruto Nacional del país, se establezca como región única y surja una segunda región orientada hacia el Japón en el sudeste de Asia.

La dirección que tome Asia estará entre los problemas clave de los noventa y de los primeros años del siglo XXI.

Hay también un movimiento creciente hacia las "minirregiones". Tan pronto como se desintegró el Imperio Soviético, sus sucesores, los estados "turcos" de Asia Central, propusieron una "región turca" centrada en el país turco más occidentalizado y desarrollado: Turquía. Tan pronto como los tres países balcánicos, Lituania, Letonia y Estonia, se separaron del Imperio Soviético empezaron a hablar de una "región báltica" en la cual se unirían con sus vecinos escandinavos y, sobre todo, con Finlandia y Suecia. Una minirregión parecida que reuniera a los pueblos y naciones del sudeste de Asia —Malasia, Singapur, Indonesia, las Filipinas y Tailandia— ha sido propuesta por el primer ministro de Malasia. Y lo que el primer ministro ruso está impulsando y en lo que tiene puestas sus esperanzas es en una región económica que sustituya a la vieja Unión Soviética. No obstante, que haya tres o cuatro o más regiones de este tipo es menos importante que el hecho de que el empuje hacia el regionalismo es irreversible y además inevitable; responde a la nueva realidad económica. En la economía del saber ni el proteccionismo tradicional ni el comercio libre tradicional pueden funcionar por sí mismos; lo que se necesita es una unidad económica que sea lo bastante grande como para establecer un libre comercio y una fuerte competencia interior significativos. Esta unidad tiene que ser lo bastante grande como para que las nuevas industrias de alta tecnología se desarrollen gozando de un alto grado de protección. La razón para esto reside en la naturaleza de la alta tecnología, esto es de la industria del saber.

Esta industria no sigue las ecuaciones de oferta y demanda de la economía clásica, neoclásica y keynesiana. En ellas los costes de producción suben de forma proporcional al volumen de producción; en las industrias de alta tecnología, los costes de producción *bajan* y muy rápido, según sube el volumen de producción; es lo que ahora se llama la "curva de aprendizaje". (Ver el capítulo 10 para un análisis más detallado.)

La importancia de esto es que una industria de alta tecnología puede afianzarse de tal manera que destruya a cualquier competi-

dor. Cuando esto ha sucedido casi no hay ninguna posibilidad de que la industria derrotada pueda volver; ha dejado de existir. No obstante, y al mismo tiempo, la nueva industria de alta tecnología ha de contar con la suficiente competencia y los suficientes retos; de lo contrario, dejará de crecer y desarrollarse; se volverá monopolística y perezosa y pronto quedará obsoleta. La economía del saber exige, por lo tanto, unidades económicas que sean *mayores* inclusive que un Estado nacional de buen tamaño; si no es así, no habrá competencia. Pero también exige la capacidad de proteger a la industria y comerciar con otros bloques comerciales sobre la base de la reciprocidad más que de la protección o el libre comercio. Ésta es una situación sin precedentes; hace que el regionalismo sea al mismo tiempo inevitable e irreversible.

Sin embargo, el regionalismo, como muestra el ejemplo de la CEE, no es simplemente "internacional". Tiene que establecer instituciones trasnacionales, más aún, supranacionales. Según van surgiendo, las diversas regiones son bastante distintas. La Comunidad Económica Europea está construida sobre un número bastante pequeño de países: Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia y España, que son comparables en tamaño y población y que, pese a grandes diferencias en riqueza, están no obstante alineadas en un *continuum* de desarrollo económico. La empresa española más avanzada, por ejemplo, es realmente más avanzada que la empresa media alemana.

La comunidad económica norteamericana sería muy diferente. En población, los tres socios van de los doscientos cincuenta millones de Estados Unidos hasta una décima parte de ese número en Canadá. Los tres difieren fuertemente en desarrollo económico; partes de Estados Unidos son las zonas más ricas del mundo; partes de México, especialmente el sur, están entre las zonas más pobres y menos desarrolladas del mundo.

Las regiones económicas de Asia serían aun más diferentes. Ni siquiera compartirían una herencia cultural común: Indonesia y Malasia no han formado nunca parte de la cultura confucionista. Sin embargo, todas ellas crearán grandes áreas de libre comercio, mayores de lo que tales áreas han sido nunca. Al mismo tiempo, crearán grandes áreas unificadas respecto del mundo exterior y capaces de ser "recíprocas", esto es, de ser al mismo tiempo totalmente abiertas y proteccionistas. Estas regiones no sustituyen al Estado-nación; lo suplementan.

La vuelta del tribalismo

El internacionalismo y el regionalismo retan al Estado-nación soberano desde afuera. El tribalismo lo socava desde el interior. Mina el poder integrador del Estado-nación. En realidad, amenaza con sustituir a la nación por la tribu.

En Estados Unidos, el tribalismo se manifiesta en un creciente énfasis en la diversidad más que en la unidad. Estados Unidos ha

sido siempre un país de inmigrantes; cada grupo de inmigrantes era considerado al principio "extranjero" y discriminado, hasta que al cabo de dos generaciones estaba dentro de la "corriente principal", empezando por los irlandeses en las décadas del treinta y cuarenta del siglo pasado. Estados Unidos era un "crisol de razas". En los últimos treinta años esto se ha vuelto impopular; ahora se predica y practica la diversidad. Cualquier intento por convertir a los nuevos grupos en "americanos" es considerado "discriminación"; sólo sesenta años atrás, el intento de *impedir* que tales grupos se convirtieran en "americanos" hubiera sido discriminación. Tanto si los nuevos grupos son europeos o asiáticos, negros, morenos o blancos, como católicos o budistas, ahora se insiste en que mantengan su identidad y en que no se los anime, y mucho menos obligue, a convertirse en "americanos".

Éste no es en modo alguno un fenómeno exclusivo de Estados Unidos y ni siquiera puede explicarse en términos sólo aplicables a Estados Unidos (aunque está claro que, como todo en la sociedad de este país, su problema básico, las relaciones raciales entre blancos y negros, está en el núcleo de la cuestión). El tribalismo esta aun más establecido en Europa. Ha desgarrado en pedazos a Yugoslavia con su sangrienta guerra civil; amenaza con la guerra civil en todo el antiguo Imperio Soviético; los escoceses quieren separarse del Reino Unido; los eslovacos exigen autonomía y la separación de los checos; Bélgica está dividida por la disputa entre flamencos y valones de habla francesa. Diminutos grupos locales que nunca fueron discriminados exigen "autonomía cultural", por ejemplo los ciento cincuenta mil serbios que viven en los bosques al sur de Berlín y que son los últimos sobrevivientes de las tribus eslavas que habitaban el norte de Alemania hace mil años. El tribalismo se ha extendido por todo el mundo. ¿Sobrevivirá Canadá a este siglo o se dividirá en dos partes, una de habla inglesa y otra de habla francesa, o quizás inclusive en cuatro partes: Quebec de habla francesa, Ontario y Manitoba de habla inglesa, las provincias Prairie y la Columbia británica? ¿Dónde quedarán entonces las Maritimes? ¿Y Terranova? ¿Seguirá la India unida políticamente? ¿Permanecerán Córcega y Bretaña dentro de Francia? ¿Ganarán la autonomía los lapones del norte de Finlandia y Suecia? ¿Permanecerá México unido o el sur indio se desgajará del norte hispánico? La lista no tiene fin.

Una razón para la tendencia hacia el tribalismo es que lo grande ya no otorga muchas ventajas. En la era de la guerra nuclear ni siquiera el país más grande puede defender a sus ciudadanos. El más pequeño de todos —Israel es un buen ejemplo— puede construir armamento de terror.

Con el dinero y la información convertidos en trasnacionales, inclusive unidades muy pequeñas son ahora económicamente viables. Grande o pequeño, todo el mundo tiene igual acceso al dinero y a la información y en los mismos términos. En realidad, los verdaderos "éxitos sin precedentes" de los últimos treinta años han sido países muy pequeños.

En los años veinte, la República austríaca, residuo del viejo Imperio Austrohúngaro, era considerada por todo el mundo demasiado pequeña, con sus menos de seis millones de habitantes, como para ser económicamente viable. De hecho, éste fue el argumento principal en la misma Austria en favor de su anexión por Hitler. La Austria de los años veinte y treinta estaba en una situación económica lamentable, con un desempleo crónico de hasta el 20%. La Austria de la posguerra era igual de pequeña y, por añadidura, había perdido la zona de comercio que aún tenía en los años veinte, los estados segregados de la anterior Austria-Hungría, todos los cuales eran ahora comunistas. No obstante, la Austria de la posguerra ha llegado a ser uno de los países más prósperos de Europa.

Como también lo ha sido Finlandia, igualmente pequeña, o Suecia o Suiza. A Hong Kong y Singapur aun les ha ido mejor. Hace veinte años, ni el más ferviente nacionalista de los tres países bálticos que Stalin se había anexionado en 1940 creía que su país pudiera sobrevivir económicamente por sí mismo; ahora pocos lo dudan. Y lo mismo es cierto del Quebec canadiense.

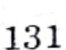
Después de todo, un pequeño país puede ahora unirse a una región económica y conseguir así lo mejor de dos mundos: independencia cultural y política e integración económica. Seguramente no es una casualidad que el diminuto Luxemburgo sea el país más fervientemente “europeo” de todos.

La necesidad de raíces

La razón principal del tribalismo no es ni la política ni la economía; es existencial. La gente necesita raíces en un mundo trasnacional; necesita una comunidad.

Todas las personas instruidas en España saben castellano (que el mundo exterior llama “español”), pero la lengua que muchos españoles hablan en la escuela y en casa y, cada vez más, inclusive en la oficina, es catalán o vascuence o gallego o andaluz. El cambio puede ser un cambio de énfasis, pero representa un cambio de identidad fundamental. Catalanes, vascos, gallegos y andaluces ven todos las mismas series de televisión; los productos que compran tienen tantas probabilidades de haber sido fabricados en Japón o Estados Unidos como en España; cada vez más trabajan para una empresa que tiene su sede central en Tokio, Corea del Sur, Nueva York o Düsseldorf; viven en un mundo cada vez más internacional y cada vez más trasnacional; necesitan pertenecer a una comunidad local.

El tribalismo no es lo contrario del trasnacionalismo; es su *polo*. Más y más judíos en Estados Unidos se casan fuera de su fe, pero ésta es precisamente la razón por la que hacen cada vez más hincapié en sus raíces judías y en la cultura del judaísmo. En los cuarenta años pasados desde la Segunda Guerra Mundial ha habido cada vez más jóvenes serbios que se han casado con chicas croatas



y, al revés, más jóvenes serbias que se casaban con musulmanes bosnios o con croatas; pero esto sólo hizo que el resto de serbios, croatas y bosnios fueran más conscientes de sus identidades tribales. Los hombres y mujeres galeses e irlandeses se casan cada vez más con hombres y mujeres ingleses, sólo para volverse más conscientes de que son galeses e irlandeses. El tribalismo florece precisamente porque la gente se da cada vez más cuenta de que lo que sucede en Osaka afecta a quienes viven en Eslovenia y que no tienen ni idea de dónde está Osaka y apenas pueden encontrarlo en un mapa. Precisamente porque el mundo se ha vuelto trasnacional en tantas maneras —y aún tiene que llegar a ser más trasnacional— la gente necesita definirse en términos que pueda comprender; necesita una comunidad geográfica, lingüística, religiosa, cultural, que pueda ver y que, para utilizar un viejo cliché, pueda "abarcar con los brazos".

Los serbios de los bosques en las afueras de Berlín no dejan de ser parte de Alemania y de la cultura alemana; pero al mismo tiempo se consideran —y quieren ser considerados— algo distinto. Los inmigrantes latinoamericanos de Los Ángeles —sean de México o de América Central— se convierten en ciudadanos estadounidenses tan pronto como pueden, esperan tener las mismas oportunidades que los nacidos en ese país, esperan que sus hijos tengan el mismo acceso a la educación, a las carreras profesionales, a los trabajos; pero al mismo tiempo esperan poder mantener su identidad, cultura y comunidad hispánicas. En consecuencia, cuanto más trasnacional llegue a ser el mundo, más tribal será también. Esto mina de forma creciente el fundamento mismo del Estado-nación; de hecho deja de ser un "Estado-nación" para convertirse en un "Estado" puro y simple, esto es en una unidad administrativa en lugar de política.

Internacionalismo, regionalismo, tribalismo, están creando rápidamente una nueva organización política, una nueva y compleja estructura política, que además no tiene precedentes. Para utilizar una metáfora matemática, la organización política poscapitalista tiene tres vectores, cada uno encauzado hacia una dirección diferente; pero una ecuación con esos vectores es inestable, impredecible y no tiene una única solución. Entretanto, como dice la vieja frase inglesa: "el trabajo del gobierno debe seguir". Las únicas instituciones que tenemos hasta ahora para ese trabajo son las del Estado-nación y su gobierno. La primera tarea política de la organización política poscapitalista debe ser restaurar la capacidad de funcionamiento del gobierno, que el megaestado ha reducido tan seriamente.

8

EL NECESARIO CAMBIO DE RUMBO DEL GOBIERNO

Las próximas décadas plantearán exigencias sin precedentes al valor, la imaginación, la innovación y el liderazgo políticos; exigirán una alta competencia al gobierno, y serán exigencias que vendrán tanto del *exterior* como del *interior*.

En el *exterior* se necesitan nuevas ideas y una radical innovación en la relación entre el gobierno nacional y las tareas trasnacionales, entre el gobierno nacional y las organizaciones regionales y también entre regiones no sólo nuevas sino también muy diferentes. Las próximas décadas deberían —y sería la primera vez que eso sucediera— ver surgir instituciones políticas que trasciendan el Estado-nación y la legislación supranacional, inclusive trasnacional. Los que diseñen y construyan esas nuevas instituciones y los que redacten esa nueva legislación tendrán que ser gobiernos y políticos nacionales.

En el *interior*, hay una necesidad igualmente exigente e igualmente urgente para hacer que el gobierno sea eficaz de nuevo, pese a la transformación de la sociedad en un pluralismo de organizaciones y pese a que la capacidad del gobierno para tomar decisiones bajo la presión de grupos con intereses específicos y la "tiranía de las pequeñas minorías" esté al borde del colapso.

El gran temor de los pensadores políticos del siglo XVIII, esto es de los que fraguaron la Constitución Americana, eran las "facciones", es decir los grupos de presión, con su tendencia a hacer que su interés o problema fuera un *imperativo moral* al cual debía subordinarse todo lo demás. La brillante respuesta a este problema fue el *partido*. Fue inventado simultánea, aunque independientemente, en Gran Bretaña, Estados Unidos y Francia en las dos décadas entre 1815 y 1835, durante las cuales nacieron tantas cosas del mundo moderno. El partido trascendía la facción. En Europa se organizó en torno de una vaga ideología, un "programa"; en Estados Unidos se organizó igualmente en torno de amplios y vagos "intereses". Pero sean cuales fueren sus razones fundamentales, se organizó con un propósito común: ganar y conservar el poder político; se organizó para *gobernar*. Por lo tanto, tenía que atraer votantes de "centro", tenía que evitar los extremos y tenía que estar dispuesto a llegar a compromisos. Una vez en el poder tenía que limitar sus acciones a medidas que recibieran un apoyo más amplio que el de sus propios partidarios, esto es medidas que fueran aceptables para esa parte del "centro" que no lo había votado. La expresión más clara de este principio es la disposición existente en la Cons-

titución referente al veto del presidente; sólo puede ser invalidado por los dos tercios de las dos cámaras del Congreso. Esto significa que sólo puede ser vencido si un número importante de miembros de ambos partidos se ponen de acuerdo en una medida. Esto obliga a que tanto el Congreso como el presidente permanezcan en el centro.

Sin embargo, ahora los partidos están hechos jirones en todas partes. Las ideologías que permitían que los partidos europeos reunieran facciones dispares en una organización para conseguir y controlar el poder, han perdido la mayor parte de su poder integrador. Los partidos y sus eslóganes no tienen sentido para los votantes, especialmente los más jóvenes. En Estados Unidos, los grupos de presión tradicionales han desaparecido en su mayoría; ¿dónde están los agricultores, los obreros, los pequeños hombres de negocios en los cuales basó Mark Hanna el Partido Republicano en 1896. y que luego fueron recogidos por Franklin D. Roosevelt para forjar el nuevo Partido Demócrata? Los gobiernos son, pues, ahora impotentes contra las embestidas de los grupos de presión, en realidad son impotentes para gobernar, esto es para tomar decisiones y hacer que se cumplan. Estos últimos años está de moda ser "antigobierno"; pero esto no puede funcionar; necesitamos un gobierno fuerte y efectivo. De hecho, podemos esperar que en las próximas décadas el gobierno aumente en vez de disminuir. Las nuevas tareas: protección del ambiente, erradicación de ejércitos privados y terrorismo internacional, conseguir que el control de armamentos sea efectivo, todo eso requiere más, y no menos, gobierno. *Pero requiere un gobierno diferente.*

En los últimos quince o veinte años un líder político tras otro ha accedido al poder para "reducir el gobierno" o para "luchar contra los de adentro"; el primero que fue elegido con este programa en Estados Unidos fue Jimmy Carter, seguido por Ronald Reagan, a quien a su vez siguió otro candidato "antigobierno", George Bush. En el Reino Unido, Margaret Thatcher fue elegida con un programa "antigobierno" y gobernó de acuerdo con él durante diez años. Los resultados han sido lamentables; los gastos del gobierno y sus reglamentaciones han aumentado más rápido bajo estos líderes antigobierno que nunca antes. Se ha perdido todo control del gasto; y cuanto más gastan estos gobiernos, menos y menos competentes y menos y menos eficaces son. El gobierno no ha "crecido"; ha engordado y ha quedado paralizado por su propio exceso de peso. Ninguna administración en la historia del país ha incurrido en un déficit mayor que la del presidente Bush. Según el saber aceptado, eso hubiera debido imposibilitar cualquier clase de recesión; los enormes saltos en gasto y déficit del gobierno durante la administración de Bush han traído la más profunda y larga recesión que Estados Unidos haya sufrido desde la Segunda Guerra Mundial. La primera ministra Thatcher —probablemente el líder político más hábil y, sin duda, el más determinado del mundo libre desde Charles de Gaulle— tuvo igualmente poco que mostrar, excepto un déficit creciente, como resultado de sus intentos por recortar el gobierno, por ha-

cerlo más eficaz y competente y cambiar el rumbo de la economía británica.

Y lo mismo es verdad respecto de Francia; el presidente Mitterrand ha aumentado de forma espectacular los gastos del gobierno... sin conseguir ningún resultado. Bajo su presidencia, Francia ha ido perdiendo terreno de forma continuada como potencia tanto económica como industrial. En Japón, la capacidad misma de gobernar está siendo socavada por los perpetuos escándalos que son resultado directo del "Estado electorero".

Pese a ello, sólo los gobiernos nacionales y sólo sus líderes políticos pueden realizar las tareas que han de hacerse; sólo ellos tienen *legitimidad*.

Por lo tanto, el gobierno tiene que recuperar un mínimo de capacidad de funcionamiento; hay que hacer que *cambie de rumbo*. El término procede del mundo de los negocios; pero cambiar el rumbo de cualquier institución, sea una empresa, un sindicato, una universidad, un hospital o un gobierno, exige siempre los mismos TRES pasos:

1) Abandono de las cosas que no funcionan, las cosas que nunca han funcionado, las cosas que han sobrevivido a su utilidad y capacidad de contribución.

2) Concentración en las cosas que funcionan, las cosas que producen resultados, las cosas que mejoran la capacidad de funcionamiento de la organización. Esto exige hacer más de aquellas cosas que han demostrado tener éxito.

3) Análisis de los semiéxitos, los semifracasos. Un cambio de rumbo exige abandonar todo lo que en esas áreas no funciona y hacer más de lo que sí funciona.

La futilidad de la ayuda militar

Si tuviéramos que clasificar las políticas del megaestado en orden de inutilidad, la ayuda militar estaría seguramente a la cabeza de aquellas que nunca han funcionado y, por lo tanto, sería la primera de las cosas a abandonar. La ayuda militar se remonta a los tiempos más antiguos; los historiadores romanos ya señalaron que la ayuda militar que el rey de Persia dio a Esparta en su guerra contra Atenas hizo posible, unas pocas décadas más tarde, que los macedonios consiguieran el dominio de Grecia, dando así a Alejando el Grande el ejército y las armas que necesitaba para derribar el Imperio Persa.

Pero, sin ninguna duda, nunca se ha utilizado la ayuda militar de forma tan extensa —y con tan poco éxito— como en los años del megaestado, los años desde la Segunda Guerra Mundial. El tiro siempre ha salido por la culata —prácticamente sin excepciones—. Como ejemplos tenemos la ayuda militar que Estados Unidos dio a Irán bajo el Sha, la que la Unión Soviética concedió a Afganistán, la que Estados Unidos dio a Irak. Tampoco la ayuda concedida a todos los generales latinoamericanos ha sido más provechosa; sólo consi-

guió enriquecer a esos generales y empobrecer a sus países. Una cosa es apoyar a un país que sufre un ataque de un enemigo poderoso y otra dar ayuda militar a regímenes "amigos"; en este caso es dinero de extorsión, que sólo aumenta el apetito del extorsionista. A la amenaza: "Si no nos das estos aviones, estos tanques, estos misiles, los conseguiremos en otro sitio", la respuesta adecuada es: "Adelante". Y la tan invocada necesidad de mantener un "equilibrio militar" en una región es puro fraude; en ningún caso, durante los últimos cuarenta años, la ayuda militar ha estabilizado una zona; sólo ha aumentado la carrera armamentista.

En los últimos años la ayuda *económica* ha sido objeto de apasionados debates. ¿Ha ayudado en verdad a los beneficiarios o los ha debilitado? La acusación de que la ayuda alimentaria que Estados Unidos ha proporcionado en enormes cantidades ha permitido que los gobiernos —especialmente en África— abandonaran su propia agricultura y empobrecieran a sus propios agricultores no carece de solidez. En su conjunto, la ayuda de gobierno a gobierno, el invento de los cincuenta, ha tenido como máximo resultados marginales. Tampoco puede decirse mucho más de las subvenciones y los préstamos hechos por o a través de instituciones cuasigubernamentales como el Banco Mundial; pocos han proporcionado un desarrollo importante. Con todo, la idea de ayuda económica puede ser buena, aunque no sabemos cómo ponerla en práctica.

Sin embargo, la idea de la ayuda militar es, en sí misma, mala. La ayuda militar no crea aliados fiables; hay una probabilidad muy alta de que el beneficiario se vuelva contra el que lo ha ayudado —como Irán e Irak se volvieron contra Estados Unidos, como Afganistán se volvió contra la Unión Soviética—. Una razón es que, cuanta más ayuda reciben, más agraviados se sienten los beneficiarios por su dependencia; otra —más importante— es que quien concede la ayuda llega a ser identificado con el *gobierno* a quien presta esa ayuda. Inclusive si la ayuda no se utiliza para mantener a un gobierno en el poder, el que concede la ayuda es considerado de forma creciente como aquel que apoya a los que se benefician de ella, por ejemplo los coroneles en Grecia o el Sha del Irán. Cuando éstos son destituidos, aunque sea por medios pacíficos, el gobierno que los sucede está casi obligado a volverse contra la potencia que trabajó con sus predecesores, esto es contra aquel que prestó la ayuda.

La ayuda militar ha perjudicado tanto al país que la ofreció como al que la recibió. Obliga al beneficiario a dirigir mal su visión, sus recursos, sus energías, desviándolos hacia fines militares y descuidando todo lo demás. Una y otra vez, esa ayuda ha creado dictadores militares, demasiados de los cuales se han convertido después en terroristas internacionales que utilizaban la ayuda militar que recibían para transformar su país en un barco pirata con base en tierra y aterrorizar a la comunidad internacional, como hizo Saddam Hussein en Irak.

Y los únicos que probablemente se sentirán dolidos si se abandona la ayuda militar son los contratistas de defensa.

Qué abandonar en la política económica

Si una cosa hemos aprendido es que el gobierno no puede dirigir el "tiempo" económico. El gobierno no puede impedir o superar fluctuaciones económicas a corto plazo, tales como una recesión. Nadie antes de 1929 —como he dicho antes— esperaba que el gobierno fuera capaz de dirigir el tiempo económico. Desde esa fecha, cualquier gobierno de cualquier país, sin importar la forma en que accedió al poder, promete que pondrá remedio a las recesiones. Pero esto es pura charlatanería; ningún gobierno hasta ahora ha sido capaz de cumplir esa promesa. Los líderes políticos van a tener que aprender a decir: "Nadie sabe cómo dirigir la economía a corto plazo más de lo que un médico sabe curar un resfriado corriente. Será mejor que no nos metamos en este asunto".

Un corolario a esto es, sin embargo, que el gobierno tiene que recuperar la capacidad de evitar *depresiones mayores*. Se ha demostrado que el gasto del gobierno para aumentar el consumo no es la manera de hacerlo. En todas partes donde se ha probado, el público inmediatamente contrarresta los efectos del aumento del poder adquisitivo mediante el acaparamiento. La última vez que esto sucedió en Estados Unidos fue bajo la presidencia de Jimmy Carter, pero ha sucedido en todos los intentos anteriores desde el primero, el que hizo Franklin D. Roosevelt para poner remedio a la Gran Depresión, mediante la creación de poder de compra por parte del gobierno. El único resultado fue el grave hundimiento de la economía en 1936-37. La única forma efectiva de contrarrestar una depresión, esto es un período prolongado de cambio estructural, es mediante inversiones en infraestructura, y después de períodos de auge prolongados la infraestructura —carreteras, puentes, puertos, edificios públicos, suelo público— está en mal estado. No obstante, para que los gobiernos puedan financiar tales inversiones se necesita que operen con un presupuesto equilibrado durante las épocas buenas —y también durante las recesiones—. Entonces tendrán la capacidad necesaria para obtener dinero, especialmente por medio de préstamo, cuando tengan necesidad de hacerlo. En otras palabras, los gobiernos tienen que aprender de nuevo a guardar el déficit como arma de último recurso. En tiempos de paz, el déficit tiene que generarse, si se genera, sólo para financiar mejoras permanentes de la capacidad generadora de riqueza de la economía.

En general, en la esfera económica tenemos que abandonar la teoría del Estado fiscal, sobre la que ha estado funcionando el megaestado, especialmente en los países de habla inglesa. Lo que necesitamos es volver de una política fiscal de tipo *social* a una política fiscal de tipo *económico*. Sin ninguna duda, el sistema tributario tiene que atemperarse con consideraciones de equidad y justicia; sin ninguna duda, hay sitio para unos impuestos que penalicen, inclusive duramente, actividades socialmente indeseables, tanto si es el

trabajo de los niños como si son unos salarios de ejecutivos escandalosamente excesivos, tales como los que se han convertido en norma en las empresas estadounidenses en los últimos veinticinco años; pero éstos son correctores; la base de la política tributaria tiene que ser una política socialmente neutral.

¿Es esto posible en algún modo? La respuesta es "sí", sólo que no es fácil.

Siempre hay una tenaz resistencia a abandonar algo; la gente de cualquier organización, incluyendo burócratas y políticos, siempre está encariñada con lo caduco, lo anticuado, las cosas que debían haber funcionado y no lo hicieron, las cosas que una vez fueron productivas y ya no lo son. Sobre todo, está encariñada con lo que en un libro anterior[1] llamé "inversiones en ego directivo". Pero es también en esas áreas y en esas empresas donde hay mayor número de personas empleadas, que además, por lo general, también son las más capaces, ya que toda organización tiende a desplegar a su gente más capaz en las zonas con "problemas" en lugar de en aquellas con resultados, muy especialmente cuando una organización tiene problemas.

Es, por lo tanto, difícil abandonar cualquier cosa, pero sólo durante un período bastante corto. Al cabo de seis meses de haber abandonado tales empeños, todo el mundo se pregunta "¿Por qué tardamos tanto en hacerlo?".

La convicción de que el Estado fiscal puede redistribuir realmente la renta y, en consecuencia, reformar la sociedad por medio de impuestos y subsidios ha sido refutada de forma rotunda. Los países menos igualitarios son aquellos que más se han esforzado por redistribuir la renta: la Unión Soviética, Estados Unidos, Gran Bretaña. Lo único que se consiguió fue el "Estado electorero", sin duda alguna la enfermedad degenerativa más peligrosa que padece el cuerpo político. Nadie sabe todavía cómo librarnos de este expolio legalizado de la riqueza común; puede que se requieran innovaciones constitucionales; tal vez un nuevo organismo independiente tanto del legislativo como del ejecutivo, que audite las propuestas de gasto y determine si éste o aquél desembolso es realmente de interés público y compatible con la política pública. (Una auditoría de este tipo se parecería en la esfera pública a las "auditorías de negocios" propuestas en el capítulo 3 para la gobernación de las corporaciones.) Se dirá que la idea es ingenua, por no decir utópica. De hecho, bastantes legisladores —en Estados Unidos, en Japón, en el Reino Unido, en Francia y Alemania— darían la bienvenida a tal control externo de su indisciplina. Ellos no pueden aplicarlo por sí mismos —o creen que no pueden hacerlo— sin ser castigados por los grupos de presión, pero saben que la práctica electorera está minando su propia posición y el crédito que merecen de sus electores, además de destruir su autorrespeto. En todos los países el dinero para los gastos del gobierno será cada vez más escaso en los años venideros y esto puede hacer que el control del gasto con fines electoralistas sea cada vez más atractivo. Que ese control se necesita con urgencia ya nadie lo duda.

En la estrategia del cambio de rumbo, lo que viene primero es abandonar. Hasta que eso se haya conseguido no puede hacerse nada más. Todos los recursos siguen asignados a los "problemas". El amargo y emocional debate sobre qué se abandona tiene a todo el mundo paralizado. Están aquellos que argumentan que habría que hacer "otro intento más"; otros buscan —sin fruto— un "compromiso"; están los charlatanes que prometen ser capaces de amputar un miembro gangrenado sin dolor y etcétera, etcétera, etcétera. Hasta que se saca del medio lo que hay que abandonar, no se hace ningún trabajo.

En qué concentrarse

El renacimiento puede empezar una vez que se ha enterrado a los muertos. Empieza con las preguntas: ¿Qué ha tenido éxito? ¿Dónde hemos conseguido resultados? ¿En qué hemos de concentrarnos? Los resultados económicos tanto de Japón como de Alemania en los últimos cuarenta años nos enseñan una misma lección. Estos países se centraron en el "clima" económico en lugar de hacerlo en el "tiempo" económico. El objetivo de sus políticas económicas no ha sido hacer que el paciente *se sienta* bien; ha sido hacer que el paciente se sane y conservarlo sano. Ha sido crear un entorno económico en el cual pueda crecer la economía, adquiera resistencia contra la infección, las lesiones y la enfermedad; consiga la capacidad de adaptarse y cambiar rápidamente y no deje de ser competitiva.

No obstante, ambos países perdieron impulso casi inmediatamente en el momento en que intentaron "controlar el tiempo". La economía alemana empezó a derivar en 1989 cuando el gobierno —para comprar los votos de los alemanes orientales reunificados— efectuó un desembolso masivo de déficit para aumentar el consumo. El intento de los japoneses por contrapesar la contracción a corto plazo de las exportaciones después de la devaluación del dólar americano, a mediados de los ochenta, mediante el fomento del gasto en consumo doméstico, casi inmediatamente disparó un auge especulativo galopante en la bolsa y en los precios de bienes raíces. Todo lo que se consiguió fue crear la "economía burbuja" que finalmente "explotaría" en 1991 y 1992.

Crear el clima adecuado no es lo mismo que mantener bajos los impuestos. La aseveración de los economistas partidarios de la oferta, según la cual unos impuestos bajos garantizan, por sí mismos, la salud y el crecimiento económicos, no ha podido demostrarse. Su afirmación de que unos impuestos altos llevan inevitablemente al estancamiento económico ha quedado definitivamente refutada; Japón ha tenido siempre unas tasas impositivas muy altas sobre la renta. La *incidencia fiscal* es más importante, como decía antes, que la *tasa fiscal*. El objetivo adecuado de una política fiscal tiene que ser animar las inversiones en saber y en recursos humanos, en instalaciones productivas en las empresas y en la infraestructura.

Éste ha sido el secreto de todos los "éxitos económicos" del último medio siglo, en Japón, en Alemania y en los "Cuatro Tigres Asiáticos": Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán. Todos ellos tuvieron éxito mientras no abandonaron las políticas que se centran en crear el clima económico y mientras ignoraron ampliamente el tiempo económico.

Más allá del Estado nodriza

El último paso en una estrategia de cambio de rumbo es ver qué políticas y actividades han sido en parte un éxito y en parte un fracaso. Se intenta determinar qué ha sido lo que no ha tenido éxito para dejar de hacerlo. La primera pregunta es: "¿Qué debería abandonarse?". Y luego se pregunta: "¿Qué funciona? y "¿De qué deberíamos hacer más?".

Esta cuestión ya ha sido estudiada respecto de una manifestación del megaestado: el "Estado de guerra fría". El control de armamentos ha funcionado, en parte; el Estado de guerra fría no lo ha hecho. Lo que se necesita ahora es un control de armamentos trasnacional; el control por medio de la "destrucción mutuamente asegurada" ha demostrado ser económicamente insoportable, inclusive para la nación más rica, y militarmente impotente para detener la propagación del armamento del terror y su proliferación.

Hay una segunda esfera en la que hay una mezcla de resultados; la esfera social. El Estado nodriza mismo ha conseguido muy pocos resultados. Esos resultados han sido escasos cuando el gobierno ha sido el *hacedor* en la esfera social, pero allí donde organizaciones comunitarias autónomas han realizado una acción no gubernamental hemos conseguido mucho.

La sociedad y la organización política poscapitalistas requieren un nuevo *sector social*, tanto para satisfacer necesidades sociales como para restablecer una ciudadanía y una comunidad con sentido. No obstante, éste es un tema tan importante —y tan nuevo— que merece un capítulo aparte.

NOTA

[1] *Managing for Results*, Harper & Row, New York; Heinemann, London (1964).

9

A LA CIUDADANÍA POR EL SECTOR SOCIAL

Las necesidades sociales crecerán en dos áreas. Crecerán en lo que tradicionalmente ha sido considerado *caridad*: ayuda a los pobres, los incapacitados, los desvalidos, las víctimas. Crecerán también —tal vez aun más de prisa— en los servicios que tienen como objetivo *cambiar* la *comunidad* y cambiar al *ser humano*.

En un período de transición el número de personas necesitadas crece siempre. Existen las grandes masas de refugiados de todo el mundo, víctimas de la guerra y los trastornos sociales, de la persecución racial, étnica, política y religiosa, de la incompetencia del gobierno y de la crueldad del gobierno. Aun en las sociedades más firmes y estables habrá gente que quede rezagada en el cambio a un trabajo del saber. Hace falta una, o dos generaciones, para que una sociedad y su población se pongan al nivel de los cambios radicales que habrá en la composición de la fuerza laboral y de las necesidades de técnicas y saber. Lleva cierto tiempo —la mayor parte de una generación, a juzgar por la experiencia histórica— conseguir que la productividad de los trabajadores de los servicios se eleve lo suficiente como para proporcionarles un nivel de vida de "clase media".

Las necesidades crecerán en igual medida —tal vez aun más rápido— en las *áreas secundarias* de los servicios sociales, en esos servicios que no dispensan caridad sino que se esfuerzan por modificar la comunidad y *cambiar al ser humano*. Los servicios de este tipo eran prácticamente desconocidos en otros tiempos —mientras que la caridad ha estado con nosotros desde hace milenios— y se han multiplicado por todas partes, especialmente en Estados Unidos. Además, estos servicios serán cada vez más necesarios en las próximas décadas. Una razón es el rápido aumento de ancianos en todos los países desarrollados, la mayoría de los cuales viven y quieren vivir solos. Otra razón es la creciente complejidad de la atención sanitaria y la médica, que exigen investigación en ambas y más instalaciones médicas y hospitalarias. Hay una creciente necesidad de cursos de enseñanza para adultos; hay una necesidad creada por el creciente número de familias con sólo uno de los padres. El sector de servicios a la comunidad será muy probablemente uno de los verdaderos "sectores de crecimiento" en las economías desarrolladas —mientras que podemos esperar que la necesidad de instituciones de caridad acabe por disminuir de nuevo.

El intento por satisfacer esas necesidades a través del Estado nodriza ha fracasado ampliamente, por lo menos como intento de

que sea el gobierno quien dirija y gestione esos servicios. La primera conclusión que se deriva de la experiencia del Estado nodriza es que el gobierno tiene que dejar de ser hacedor y gerente en la esfera social y limitarse a ser el constructor de la política. Esto significa que en la esfera social, como en la económica, hay necesidad de "contratar afuera", de buscar "fuentes externas", de "desempaquetar". Al igual que estamos reestructurando la empresa de negocios mediante la contratación externa de trabajos auxiliares, de oficina y de mantenimiento, el gobierno necesita reestructurarse contratando afuera la realización de trabajos en el sector social.

Hay otra razón adicional: la necesidad de aumentar la productividad del trabajo en servicios y del trabajador de los servicios. El gobierno es el mayor patrón de trabajadores de los servicios; sin embargo, esos trabajadores son los que muestran una productividad más baja y mientras sigan siendo empleados del gobierno su productividad no podrá aumentar. Un organismo del gobierno debe ser una "burocracia". Debe subordinar la productividad a reglas y regulaciones; debe estar envuelto en trámites, debe concentrarse en un papeleo adecuado más que en los resultados; de lo contrario pronto se convertiría en una banda de ladrones. Y la clase individual de empleados gubernamentales que cuenta con un mayor número de personas en todos los países desarrollados trabaja en la prestación de servicios, en gestionar esos servicios, en *hacer* en el sector social.

La contratación exterior de ese hacer es igualmente necesaria para conseguir que las tareas del sector social se hagan.

En Estados Unidos, en los últimos cuarenta años, ninguno de los programas dirigidos a resolver un problema social mediante la acción del gobierno ha producido resultados significativos. Pero los organismos no lucrativos independientes han obtenido resultados impresionantes. Las escuelas públicas en los barrios pobres del interior de las ciudades, por ejemplo Nueva York, Detroit o Chicago, han ido cuesta abajo a una velocidad alarmante. Las escuelas confesionales (especialmente las de las diócesis católicas) han tenido unos éxitos asombrosos, en las mismas comunidades y con niños de las mismas familias rotas y los mismos grupos raciales y étnicos. Los únicos éxitos conseguidos en la lucha contra el alcoholismo y el abuso de drogas —y muy importantes— los han conseguido organizaciones independientes como Alcohólicos Anónimos, el Ejército de Salvación o los Samaritanos. Los únicos éxitos en conseguir que las "madres de la asistencia social" —madres solteras a menudo negras o hispanas— pudieran prescindir de esa asistencia y volvieran al trabajo remunerado y a una vida familiar estable, han sido obtenidos por organizaciones autónomas, no lucrativas, como el Centro Judson, en Roal Oak, Michigan (sobre esto, ver mi libro de 1990 *Managing the Non-Profit Organization*). Las mejoras en las más importantes áreas de sanidad, por ejemplo la prevención y el tratamiento de enfermedades cardíacas y mentales, han sido mayormente el trabajo de organizaciones no lucrativas independientes: la *American Heart Association* o la *American Mental Health Associa-*

tion, que patrocinan y financian la investigación necesaria y toman la iniciativa en la educación en prevención y tratamiento tanto de la comunidad médica como del público.

Fomentar organizaciones comunitarias autónomas en el sector social es, por lo tanto, un paso importante para cambiar la orientación del gobierno y hacer que funcione de nuevo. La mayor contribución de la organización comunitaria autónoma se da como *centro de una ciudadanía con sentido*. El megaestado casi ha conseguido destruir la ciudadanía por completo; para restablecerla, la organización política poscapitalista necesita un "tercer sector" además de los dos generalmente reconocidos, el "sector privado" de los negocios y el "sector público" del gobierno. Necesita un SECTOR SOCIAL.

El patriotismo no basta

El patriotismo es la disposición a morir por nuestro país. Tiempo atrás en este siglo los marxistas profetizaron que la clase obrera dejaría de ser patriota. Su lealtad sería para su clase más que para su país. Esta profecía resultó ser falsa. La gente —y especialmente la clase obrera— sigue estando dispuesta a morir por su país, inclusive en la más impopular de las guerras. "El patriotismo no basta", dijo la enfermera inglesa Edith Cavell (1865-1915) cuando era conducida por los alemanes para ser ejecutada por haber dado refugio en el hospital belga que dirigía a prisioneros de guerra británicos escapados. Además es necesario que haya ciudadanía. Ciudadanía es la disposición a *contribuir* a nuestro país; es la disposición a *vivir* por nuestro país. Restaurar la ciudadanía es una necesidad esencial de la organización política poscapitalista.

El patriotismo, la disposición a morir por nuestro país, es universal. La ciudadanía es una idea claramente occidental. En la práctica eso es lo que significaron Atenas y Roma en toda su gloria; y la más bella declaración política de la tradición occidental —el conmovedor discurso que el historiador griego Tucídides puso en boca de Pericles, el caudillo ateniense— trata de la ciudadanía.

La ciudadanía desapareció con el hundimiento de Roma. En la Edad Media no había ciudadanos; los señores feudales tenían partidarios, las ciudades tenían burgueses, la Iglesia tenía fieles, pero nadie tenía ciudadanos. Tampoco los había en Japón antes de la restauración Meiji de 1867. El *Daimyo*, el señor, tenía partidarios, los centros urbanos tenían gremios, las sectas religiosas tenían devotos; pero no había ciudadanos.

El Estado nacional inventó la ciudadanía de nuevo y fue construido sobre ella. Desde entonces, saber qué significa ciudadanía en términos de derechos y obligaciones ha sido una cuestión esencial en la teoría y la práctica políticas.

Como término legal, ciudadanía es un término de identificación más que de acción; como *término político*, ciudadanía significa

compromiso activo; significa responsabilidad, significa modificar nuestra comunidad, nuestra sociedad, nuestro país.

En el megaestado la ciudadanía política ya no funciona. Inclusive en un país pequeño, los asuntos del gobierno están tan lejos de los individuos que éstos no pueden modificarlos. Los individuos pueden votar —y en estas últimas décadas hemos aprendido a nuestra costa lo importante que es votar bien. Los individuos pueden pagar impuestos —y también en estas últimas décadas hemos aprendido a nuestra costa que es una obligación importante—. Pero los individuos no pueden asumir responsabilidad, no pueden tomar medidas que representen una diferencia. No obstante, sin ciudadanía la organización política está vacía. Puede existir nacionalismo; sin ciudadanía es probable que degenere en chauvinismo. Sin ciudadanía no puede haber ese compromiso responsable que crea al ciudadano y que en último término mantiene unido al cuerpo político. Tampoco pueden existir la satisfacción y el orgullo que resultan de haber modificado algo. Sin ella, la unidad política, llámese Estado o imperio, puede ser un "poder". Poder es entonces lo único que lo mantiene unido; pero para ser capaz de actuar en un mundo peligroso y en rápido cambio, la organización política poscapitalista debe crear de nuevo la ciudadanía.

La necesidad de una comunidad

Hay también una necesidad igualmente importante de restaurar la comunidad. Las comunidades tradicionales ya no tienen mucho poder integrador. No pueden sobrevivir a la movilidad que el saber confiere al individuo. Sabemos ahora que las comunidades tradicionales se mantenían unidas mucho menos por lo que sus miembros tenían en común que por la necesidad, si no por la coacción y el miedo.

Se habla mucho estos días de la desintegración de la familia. Hasta cierto punto es un malentendido. Ciertamente, un número importante de matrimonios en Estados Unidos —y en todo el mundo— acaban en divorcio. Pero los matrimonios no duran menos de lo que duraban hace cien o ciento cincuenta años; probablemente duran más. Hace cien o ciento cincuenta años lo que disolvía los matrimonios era la muerte, no el divorcio.

La familia tradicional era una necesidad. En la literatura del siglo XIX aparecen lo que hoy llamaríamos en general "familias rotas", pero tenían que seguir unidas sin importar cuánto se odiaran, se aborrecieran, se temieran sus miembros entre sí. Según un viejo dicho del siglo XIX, "La familia es allí donde te tienen que dar cobijo". Antes de este siglo la familia proporcionaba prácticamente todos los servicios sociales disponibles; lo que la familia no proporcionara, no lo proporcionaba nadie más. Aferrarse a la familia era una necesidad, ser repudiado por ella era una catástrofe. Un personaje típico en las obras de teatro y cine, inclusive hasta los años veinte,

era el padre cruel que echaba a la calle a la hija que aparecía con un hijo ilegítimo. Y entonces a ella sólo le quedaban dos recursos: suicidarse o dedicarse a la prostitución.

En realidad la familia está ganando importancia para la mayoría de la gente, pero lo está haciendo en tanto que vínculo voluntario, un vínculo de afecto, de cariño, de respeto mutuo más que de necesidad. Los jóvenes hoy, una vez que han dejado atrás la rebeldía juvenil, sienten una necesidad mayor de estar cerca de sus padres y de sus hermanos que mi generación. Con todo, la familia ya no es *la comunidad*. Y la gente necesita una comunidad. La necesita especialmente en las enormes y caóticas ciudades y en las afueras donde vive un número cada vez mayor de nosotros. Ya no se puede contar —como se podía en un pueblo en el campo— con los vecinos que tienen los mismos intereses, las mismas preocupaciones, las mismas ocupaciones, la misma ignorancia y que en conjunto viven en el mismo mundo. Inclusive si los lazos familiares son fuertes, no se puede contar con la familia. La movilidad geográfica y ocupacional significa que la gente no permanece ya en el lugar, la clase, la cultura en la que nacieron, donde viven sus padres, sus hermanos y sus primos. La comunidad que se necesita en la sociedad poscapitalista —y especialmente la necesita el trabajador del saber— *tiene que basarse en el compromiso y la compasión* más que ser impuesta por la proximidad o el aislamiento.

El desvanecimiento de la comunidad del trabajo

Hace cuarenta años yo pensaba que esa comunidad tomaría cuerpo en el lugar de trabajo. En mis libros *The Future of Industrial Man* (1942), *The New Society* (1949) (que van a ser pronto reeditados por Transaction Publishers) y en *The Practice of Management* (1954), hablaba de la *comunidad de fábrica* como el lugar que daría al individuo posición y función y la responsabilidad de autogobierno.

Esto es lo que los japoneses han puesto en práctica en gran medida. Pero, como he dicho antes, inclusive en Japón la comunidad de fábrica no va a funcionar mucho más tiempo, por lo menos no para los trabajadores del saber. Cada vez está más claro que la fábrica japonesa se basa mucho menos en la pertenencia que en el miedo. Un trabajador en una gran empresa japonesa, con su sistema de salario por antigüedad, que pierde su empleo después de los treinta resulta prácticamente inempleable para el resto de su vida. Pero esa comunidad laboral está desapareciendo rápidamente al ir pasando Japón de tener una seria carencia de puestos de trabajo —la norma inclusive hasta 1960— a tener serias carencias de mano de obra disponible.

En Occidente, la comunidad de fábrica nunca arraigó. Sigo manteniendo que al empleado hay que darle el máximo de responsabilidad y autocontrol —idea que subyacía en mi defensa de la

comunidad de fábrica—. La organización basada en el saber tiene que llegar a ser una organización basada en la responsabilidad.

Sin embargo, el individuo, y especialmente el trabajador del saber, necesita una esfera significativa de vida social, de relaciones personales y de contribución fuera y más allá de su trabajo, es más, fuera y más allá de su propia área de saber especializado.

El voluntario como ciudadano

La única área donde esta necesidad puede verse satisfecha es el sector social. Allí los individuos pueden contribuir, pueden tener responsabilidad, pueden modificar cosas. Pueden ser "voluntarios". Esto está sucediendo ya en Estados Unidos.

En la mayoría de los demás países desarrollados, la tradición del voluntariado fue aplastada por el Estado del bienestar. En Japón, por ejemplo, los templos y altares shinto eran centros activos de servicios comunitarios con una fuerte participación de voluntarios locales. La restauración Meiji de 1867 "occidentalizó", convirtiendo la religión en una función del gobierno, y tanto los voluntarios como el servicio comunitario de los templos desaparecieron. En Gran Bretaña, a lo largo de todo el siglo XIX, la caridad era una actividad comunitaria y se consideraba que era responsabilidad de las personas acomodadas. A partir de 1890, con la creciente convicción de que el gobierno era el señor de la sociedad, esto desapareció en gran parte. El Ejército de Salvación —fundado en Londres en 1878— es uno de los pocos sobrevivientes de lo que había sido una cultura floreciente de servicios comunitarios en la época victoriana. Y en Francia *toda* acción comunitaria que no esté organizada y controlada por el gobierno ha estado bajo sospecha desde Napoleón y, en realidad, es casi considerada como subversiva.

La diversidad confesional de las iglesias de Estados Unidos, el fuerte énfasis en la autonomía local de estados, condados y ciudades y la tradición comunitaria de las aisladas colonias fronterizas frenaron la politización y centralización de actividades sociales. Como resultado, Estados Unidos tiene ahora casi un millón de instituciones no lucrativas activas en el sector social. Representan hasta una décima parte del Producto Bruto Nacional, una cuarta parte de esa suma procedente de donaciones privadas, otra cuarta parte aportada por el gobierno para tareas específicas —por ejemplo, la gestión de programas de reembolsos por enfermedad— y el resto, honorarios por servicios prestados —por ejemplo, la enseñanza pagada por alumnos que asisten a universidades privadas o el dinero recaudado por las "tiendas de arte" que ahora se encuentran en todos los museos del país—. Las instituciones no lucrativas se han convertido en el mayor patrón del país. Uno de cada dos adultos —noventa millones en total— trabaja un mínimo de tres horas a la semana como "personal no remunerado", esto es como voluntario en una organización no lucrativa, para iglesias y hospitales, para organismos sanitarios, para servicios comunitarios como la Cruz Roja, los *Boy*

Scouts y *Girl Scouts*, para servicios de rehabilitación como el Ejército de Salvación y Alcohólicos Anónimos, para albergues para mujeres maltratadas y para dar clases particulares a niños negros en los barrios pobres. Hacia el año 2000 o 2010 este "personal no remunerado" debería alcanzar los ciento veinte millones de personas y su media de horas de trabajo, ser de cinco a la semana.

Estos voluntarios no son ya "colaboradores", se han convertido en "socios". Las organizaciones no lucrativas de Estados Unidos tienen cada vez más un ejecutivo remunerado y con dedicación plena; sin embargo, y de forma creciente, el resto del equipo de gestión son voluntarios. Y cada vez más, son ellos quienes gestionan la organización.

El cambio más importante se ha producido en la Iglesia Católica Americana. En una de las mayores diócesis, en este momento, son *mujeres* seglares quienes gestionan todas las parroquias como "administradoras parroquiales". Los sacerdotes dicen la misa y administran los sacramentos; todo lo demás, incluyendo el trabajo social y comunitario de las parroquias, es realizado por "personal no remunerado" dirigido por la administradora parroquial.

La razón principal de este gran aumento de la participación voluntaria en Estados Unidos no es un aumento de las necesidades; la razón principal es la búsqueda por parte de los voluntarios de una comunidad, un compromiso, una contribución. La mayoría de los nuevos voluntarios no son jubilados; son hombres y mujeres casados, de familias profesionales, donde ambos trabajan; gente de treinta y cuarenta años, con un buen nivel de educación, ricos, activos y que disfrutan de su trabajo. Sin embargo, sienten la necesidad de hacer algo donde "representemos una diferencia", para utilizar la frase que se oye una y otra vez, sea dirigir una clase sobre la Biblia en la iglesia local, enseñar a niños negros la tabla de multiplicar o visitar a ancianos que acaban de regresar a casa después de una larga estancia en el hospital y ayudarlos a hacer sus ejercicios de rehabilitación.

Lo que las organizaciones no lucrativas hacen por sus voluntarios puede muy bien ser más importante que lo que ellos hacen por los que reciben sus servicios.

Girl Scouts es una de las pocas organizaciones de Estados Unidos que está racialmente integrada. En sus tropas las chicas, sin importar color u origen —blancas, negras, hispanas, asiáticas—, trabajan y juegan juntas. Pero la mayor aportación del impulso integrador que las *Girl Scouts* iniciaron en los setenta es que han reclutado a un gran número de madres —negras, asiáticas, hispanas— para desempeñar posiciones de liderazgo como voluntarias en un trabajo comunitario integrado. De forma parecida, el mayor atractivo de las iglesias "pastorales", cuyo rápido crecimiento puede ser el fenómeno social más importante en Estados Unidos en las últimas décadas de nuestro siglo, es la efectiva actividad comunitaria que ofrecen a sus voluntarios. Estas iglesias funcionan con un personal casi totalmente voluntario; una de las mayores tiene trece mil miembros, pero sólo ciento

cincuenta empleados remunerados, incluyendo al pastor. Pese a ello, hace más trabajo comunitario que cualquier iglesia tradicional ha hecho nunca. De cada persona que se une a la congregación se espera que, después de asistir unos cuantos domingos, empiece a trabajar en una actividad de la iglesia, sea en la iglesia misma o en la comunidad fuera de ella. Al cabo de unos cuantos meses, se le pedirá que se encargue de dirigir esa actividad. Se espera que todo el mundo sea un "líder".

La ciudadanía en y a través del sector social no es una panacea para los males de la sociedad y de la organización política poscapitalistas; pero puede ser un requisito previo para resolver esos males. Restaura la responsabilidad civil, que es señal de ciudadanía, y el orgullo cívico, que es señal de comunidad. La necesidad es mayor allí donde la comunidad y las organizaciones comunitarias —y la ciudadanía en su conjunto— han sido más profundamente dañadas y, de hecho, casi han quedado destruidas: en los países ex comunistas. El gobierno de estos países no sólo está totalmente desacreditado, se ha vuelto impotente. Puede costar años que los gobiernos que han sucedido a los comunistas —en Checoslovaquia, en Kazajstán, en Rusia, en Polonia, en Ucrania— puedan llevar a cabo de forma competente las tareas que sólo un gobierno puede hacer: gestionar el dinero y los impuestos, dirigir las Fuerzas Armadas y los tribunales, conducir las relaciones exteriores. Entretanto, sólo organizaciones no lucrativas autónomas y locales —esto es organizaciones del sector social, basadas en voluntarios y dando salida a las energías espirituales de la gente— pueden proporcionar tanto los servicios sociales que la sociedad necesita como el desarrollo del liderazgo que la organización política precisa.

Sin ninguna duda, sociedades diferentes y países diferentes estructurarán su sector social de forma diferente. Por ejemplo, no es probable que las iglesias representen en Europa Occidental el papel clave que representan en un Estados Unidos aún ampliamente cristiano. La pertenencia a la comunidad de empleados puede seguir siendo en Japón el centro de la comunidad y el distintivo de su pertenencia a ella, especialmente para los obreros corrientes. Pero todos los países desarrollados necesitan crear un sector social de organizaciones comunitarias independiente y autónomo. Necesitan hacerlo para proporcionar los necesarios servicios comunitarios; necesitan hacerlo, sobre todo, para proporcionar lazos de comunidad y restaurar la ciudadanía activa. A lo largo de la historia, comunidad ha sido destino; en la sociedad poscapitalista, sociedad y organización política se han convertido en compromiso.

Tercera parte

EL SABER

10

EL SABER: SU ECONOMÍA, SU PRODUCTIVIDAD

A primera vista, la economía apenas parece afectada por el cambio al saber como recurso básico; parece "capitalista" más que "poscapitalista". Pero las apariencias engañan.

Ciertamente, la economía seguirá siendo una economía de mercado —y una economía mundial de mercado—. Llegará aun más lejos que la economía de mercado mundial anterior a la Primera Guerra Mundial, cuando no existían economías "planificadas" ni países "socialistas". Las críticas al mercado como organizador de la actividad económica se remontan hasta Aristóteles y la mayoría de los cargos contra él están bien fundados.[1] Pero, como señaló todo un anticapitalista como Karl Marx hace más de cien años, el mercado con todas sus imperfecciones sigue siendo superior a las demás formas de organizar la actividad económica; cosa que ha quedado ampliamente demostrada en los últimos cuarenta años. Lo que hace que el mercado sea superior es precisamente que organiza la actividad económica en torno de la *información*.

Pero aunque la economía mundial seguirá siendo una economía de mercado y conservará las instituciones propias del mercado, su *sustancia* ha cambiado ya radicalmente. Si es aún "capitalista", es el *capitalismo de la información* lo que la domina. Las industrias que han ocupado el centro de la economía en los últimos cuarenta años, tienen como negocio la producción y distribución de saber e información en lugar de la producción y distribución de cosas. El verdadero producto de la industria farmacéutica es el saber; las píldoras y las pomadas no son más que la envoltura del saber. Tenemos las industrias de telecomunicaciones y las que producen instrumentos y equipos para procesar información: ordenadores, semiconductores y soportes lógicos; tenemos los productores y distribuidores de información: películas, programas de televisión, videocasetes. Existen, además, las "no empresas" que producen y aplican el saber, esto es educación y cuidados sanitarios, que han crecido en los países desarrollados mucho más rápido inclusive que las empresas basadas en el saber.

Los "súper ricos" del viejo capitalismo eran los barones del acero del siglo XIX; los de la eclosión posterior a la Segunda Guerra Mundial son los fabricantes de ordenadores, de soportes lógicos, los productores de programas de televisión, o Ross Perot, que ha construido una empresa que instala y controla sistemas de información.

Las grandes fortunas hechas con la venta al detalle —las de Sam Walton, de WalMart en Estados Unidos, de Mastoshi Ito, de Ito-Yokado en Japón, o de los hermanos Sainsbury en Gran Bretaña— se consiguieron reorganizando ese viejo negocio en torno de la información.

De hecho, cualquier industria tradicional que haya logrado crecer en los últimos cuarenta años lo ha hecho porque se reestructuró en torno del saber y la información. Las acerías integradas están quedando caducas; inclusive en países con salarios bajos ya no pueden competir con la "miniacería". Y una miniacería es sencillamente una fábrica de acero organizada en torno de la información en lugar de en torno del calor. Ya no es posible conseguir grandes beneficios fabricando o trasladando cosas; pero inclusive no es ya posible hacer grandes beneficios mediante el control del dinero.

En 1910 un socialista austro-alemán, Rudolf Hilferding (1877-1941) acuñó el término "capitalismo financiero" y afirmó que ésta era la última y definitiva etapa del capitalismo antes del inevitable advenimiento del socialismo. Postulaba que en una economía capitalista el margen entre lo que los bancos pagan por el dinero y lo que se carga por él se agranda de forma inexorable. Como resultado, bancos y banqueros llegan a ser los únicos que consiguen beneficios en una economía capitalista y los que la dirigen. Lenin, unos años más tarde, hizo de esta tesis la base de su teoría del comunismo. Esto explica por qué la planificación soviética estaba organizada en torno del Banco del Estado y controlada mediante la asignación de créditos bancarios. El capitalismo financiero seguía siendo un dogma socialista después de la Segunda Guerra Mundial, lo cual explica por qué en Gran Bretaña el gobierno laborista de la posguerra nacionalizó inmediatamente el Banco de Inglaterra y por qué, algunos años después, el primer gobierno socialista de Francia nacionalizó los principales bancos comerciales.

Pero los bancos comerciales tienen problemas en todas partes; el margen entre lo que pagan por el dinero y lo que reciben por él se va reduciendo cada vez más. No pueden ganarse bien la vida percibiendo un retorno sobre el dinero; de forma creciente sólo pueden ganarse la vida —por no hablar de conseguir beneficios— recibiendo honorarios a cambio de información. Cada vez va habiendo menos *retorno* de los recursos tradicionales: mano de obra, suelo y capital (dinero). Los únicos —o por lo menos los principales— productores de riqueza son la información y el saber.

La economía del saber

La forma en que el saber se comporta como recurso *económico* aún no la comprendemos del todo. No tenemos suficiente experiencia para formular una teoría y ponerla a prueba. Hasta ahora sólo podemos decir que necesitamos esa teoría; necesitamos una teoría que sitúe el saber en el centro del proceso de producción de riqueza. Sólo una teoría así puede explicar la economía actual; sólo ella puede explicar el crecimiento económico; sólo ella puede explicar la innovación; sólo ella puede explicar cómo funciona la economía japo-

nesa y, sobre todo, por qué funciona; sólo ella puede explicar por qué los recién llegados, especialmente en el campo de la alta tecnología, pueden, casi de la noche a la mañana, barrer el mercado y eliminar a todos los competidores, sin importar lo asentados que estén —como hicieron los japoneses en la electrónica de consumo y en el mercado del automóvil en Estados Unidos—. Hasta este momento no hay señales de un Adam Smith o un David Ricardo del saber, pero ya han empezado a aparecer los primeros estudios sobre el comportamiento económico del saber.[2]

Estos estudios dejan claro como el agua que la economía basada en el saber no se comporta en la forma en que las teorías existentes asumen que se comporta una economía. Sabemos, por lo tanto, que la nueva teoría económica, la teoría de una economía basada en el saber, será bastante diferente de cualquier teoría económica existente, sea keynesiana, neokeynesiana, clásica o neoclásica. Uno de los supuestos básicos de los economistas es que la "competencia total" es el modelo para la asignación de recursos y también para la distribución de recompensas económicas. La competencia no total es corriente en el "mundo real", pero se supone que es el resultado de la interferencia exterior en la economía, esto es, de monopolios, protección de patentes, regulación gubernamental, etcétera. Sin embargo, parece que en la economía del saber la competencia no total es inherente a la economía misma. Las ventajas iniciales conseguidas mediante una temprana aplicación y explotación del saber (esto es, lo que ha llegado a conocerse como la "curva de aprendizaje") acaban siendo permanentes e irreversibles. Esto implica que ni la economía de libre mercado ni el proteccionismo funcionarán cada uno por su lado como políticas económicas. La economía del saber parece exigir un equilibrio entre ambos.[3]

Otro de los supuestos básicos de los economistas es que una economía está determinada bien por el consumo, bien por la inversión. Los keynesianos y los neokeynesianos (como Milton Friedman) la hacen depender del consumo; los clásicos y neoclásicos (como los "austríacos"), de la inversión. En la economía del saber ni uno ni otra parecen tener el control. No hay ni la más mínima evidencia de que un aumento del *consumo* lleve a una mayor producción de saber; pero tampoco hay ni la más mínima prueba de que una mayor *inversión* tenga como resultado una mayor producción de saber. Por lo menos, parece que el plazo entre aumento del consumo y producción de saber, o entre aumento de inversión y producción de saber, es tan largo que desafía el análisis, y ciertamente es demasiado largo para basar la teoría económica o la política económica en la correlación, sea ésta cual fuere.

Igualmente incompatible con la teoría económica tradicional es la ausencia de un común denominador para diferentes clases de saber. Diferentes parcelas de suelo dan diferentes rendimientos, pero su precio viene determinado por esas diferencias, esto es, por la *cantidad* de su producción. Cuando se trata de nuevo saber, hay tres clases (como ya hemos visto en el capítulo 4). Primero hay una

continuada *mejora* del proceso, producto o servicio; los japoneses, que son quienes mejor la hacen, la llaman *kaizen*. También está la *explotación*, la continuada explotación del saber existente para desarrollar nuevos y distintos productos, procesos y servicios; y finalmente está la auténtica *innovación*. Es necesario trabajar al mismo tiempo y a la vez estas tres formas de aplicar el saber a producir un cambio en la economía (y también en la sociedad). Se necesitan por igual. Pero sus características económicas, sus costes, al igual que su impacto económico, son *cualitativamente* diferentes. En su conjunto, no es posible —por lo menos todavía no— *cuantificar* el saber. Por supuesto, podemos estimar cuánto *cuesta* producir y distribuir saber, pero cuánto se produce, qué puede querer significar "retorno del saber", eso no podemos decirlo. Con todo, no hay teoría económica a menos que haya un modelo que exprese los acontecimientos económicos en relaciones *cuantitativas*. Sin eso, no hay forma de hacer una elección racional, y de lo que trata la economía es de las elecciones racionales.

Sobre todo, la *cantidad de saber*, esto es su aspecto cuantitativo, no es ni con mucho tan importante como la *productividad* del saber, esto es su aspecto cualitativo. Y esto es aplicable tanto al viejo saber y a su aplicación como al nuevo saber.

La productividad del saber

El saber no resulta barato. Todos los países desarrollados gastan algo así como una quinta parte de su Producto Bruto Nacional en la producción y difusión de saber. La escolaridad regular —esto es la enseñanza anterior al ingreso en la fuerza laboral— se lleva alrededor de una décima parte del PBN (cuando era de un 2% en la época de la Primera Guerra Mundial). Las organizaciones gastan otro 5% del PBN en cursos de formación para adultos para sus empleados; puede que más. Y de un 3 a un 5% del PBN se gasta en investigación y desarrollo, esto es, en la producción de nuevo saber.

Muy pocos países separan una parte similar de su Producto Bruto Nacional para formar el capital tradicional, esto es capital monetario. Inclusive en Japón y Alemania, los dos países con las tasas más altas de formación de capital, la tasa sólo excedió una quinta parte del PBN durante los años más febriles de reconstrucción y expansión dentro de los cuarenta años que siguieron a la guerra. En los Estados Unidos la formación de capital no ha alcanzado el 20% del PBN desde hace muchos años. La formación de saber es ya la mayor inversión en cualquier país desarrollado. Con certeza, el retorno que un país o una empresa recibe del saber será cada vez más un factor determinante de su competitividad. De forma creciente, la *productividad del saber* será decisiva en su éxito económico y social y en su rendimiento económico global. Y sabemos que hay tremendas diferencias en la productividad del saber; entre países, entre industrias, entre organizaciones individuales.

Aquí tenemos algunos ejemplos. De acuerdo con su producción de saber científico y técnico, Gran Bretaña debería haber sido el líder económico mundial en la era de posguerra. La autobiótica, el avión a reacción, el escáner corporal, inclusive el ordenador, fueron inventos británicos. Pero Gran Bretaña no consiguió convertir estos logros del saber en productos y servicios, en puestos de trabajo, en exportaciones, en nivel de mercado. Esta falta de productividad del saber, más que cualquier otra cosa, está en la raíz de la lenta y continuada erosión de la economía británica.

Parecidas señales de peligro abundan hoy respecto de la productividad del saber en la sociedad de Estados Unidos. En una industria tras otra —desde los microprocesadores a las máquinas de fax y desde las máquinas-herramienta hasta las fotocopiadoras— las empresas estadounidenses han generado nuevas tecnologías sólo para ver cómo las empresas japonesas desarrollaban los productos y se hacían del mercado. En Estados Unidos, el producto para cada insumo de saber es claramente más bajo que el de los competidores japoneses. En áreas importantes la productividad del saber en Estados Unidos está quedando rezagada.

Alemania nos proporciona un ejemplo diferente. La Alemania de la posguerra —por lo menos hasta 1990 y la reunificación— registró unos impresionantes logros económicos. En la mayoría de las industrias —y también en áreas como banca y seguros— Alemania Occidental alcanzó unas posiciones de liderazgo más fuertes que las que habían tenido tanto la Alemania imperial como la prehitleriana. Año tras año, Alemania Occidental exportaba cuatro veces más *per capita* que Estados Unidos y tres veces más que Japón. Alemania Occidental tenía, pues, una productividad muy alta en viejo saber, en su aplicación, mejora y explotación. No obstante, tenía una productividad extremadamente baja en nuevo saber y especialmente en las áreas de alta tecnología: ordenadores, telecomunicaciones, productos farmacéuticos, materiales avanzados, biogenética, etcétera. Proporcionalmente, Alemania Occidental invertía en esas áreas tanto dinero y talento como Estados Unidos, tal vez más, y producía bastante nuevo saber, pero de forma notable no conseguía convertir ese nuevo saber en innovaciones de éxito.

El nuevo saber se ha quedado en información en lugar de llegar a ser productivo. El ejemplo más instructivo es Japón. A Japón le ha ido especialmente bien en estos últimos cuarenta años tanto en la antigua fabricación como en nuevas industrias basadas en el saber. Sin embargo, su meteórico ascenso no se ha basado en la *producción* del saber. Tanto en tecnología como en gestión, la mayor parte del saber japonés era producida en otro sitio, en su mayoría en Estados Unidos. En Japón ni siquiera se empezó a trabajar en serio en la construcción de una base de saber propio hasta finales de los setenta e, inclusive ahora, esto es en los noventa, cuando se ha convertido seguramente en la segunda potencia económica mundial, sigue importando más saber del que exporta. Y además, los japoneses no importaban en realidad una gran cantidad de saber

tecnológico (a diferencia del saber de gestión). Pero hacían que cualquier saber que adquirían fuera soberbiamente productivo.

Es probable que la *productividad de recursos* llegue a ser una preocupación esencial de la economía en la sociedad poscapitalista. Subyace en la relación entre ambiente y desarrollo económico. Nos enfrentamos también, respecto del capital-dinero, a un problema de productividad que se parece mucho al que tenemos respecto de la productividad del capital-saber.

La productividad del capital-dinero fue ignorada por los economistas antes de la Segunda Guerra Mundial. Prácticamente todos ellos, Marx incluido, pensaban en términos de la cantidad de capital más que en términos de su productividad. Inclusive Keynes distinguía únicamente el dinero invertido y el dinero acumulado; daba por sentada la productividad del dinero una vez que éste había sido invertido.

Sin embargo, en los años de la posguerra empezamos a preguntarnos: ¿Qué productividad añadida genera cada unidad adicional de dinero invertido? ¿Qué es la productividad del capital? Entonces se puso inmediatamente de manifiesto que había diferencias en la productividad del capital-dinero y que las diferencias importan, y mucho.

En la época en que surgió por primera vez la preocupación por la productividad del capital —a finales de los cincuenta y principios de los sesenta— hacía furor en todo el mundo la planificación centralizada. La gente sólo preguntaba si era mejor la planificación de arriba abajo y por mandato de los planes quinquenales soviéticos o la planificación por consenso del *Plan Indicatif* francés para dirigir la economía. Pero pocos dudaban de que los resultados que rendía la planificación eran muy superiores al reparto no planificado del mercado por parte del capital, tanto en producto total como en producto por unidad de inversión. No obstante, los primeros intentos por medir los resultados reales mostraron de forma concluyente que bajo ambos tipos de planificación la productividad del capital es muy baja y disminuye de forma continuada; demostraron que bajo la planificación centralizada, las unidades de inversión adicionales de capital rendían cada vez menos producto adicional.

El gobierno francés actuó inmediatamente; archivaron el *Plan Indicatif* y con él toda planificación económica. Si Francia no hubiera dado así un giro de ciento ochenta grados a principios de los sesenta, hoy tendría un aspecto muy parecido al de la Alemania del Este.

Los planificadores soviéticos siguieron planificando y la productividad del capital en el Imperio Soviético siguió cayendo hasta el punto en que llegó a ser negativa. En la época de Brezhnev la inversión en agricultura creció de forma continuada hasta que acabó llevándose la parte del león de todo el dinero disponible no dedicado a defensa. Pero cuanto más dinero se invertía en la agricultura, menores eran las cosechas. Y la misma productividad negativa afligía a las industrias civiles en la Unión Soviética; de lo que suce-

día en el sector de la defensa no tenemos información. Fue el fracaso de la productividad de capital más que cualquier otra cosa lo que finalmente causó el hundimiento de la economía soviética.

Sabemos ahora que la centralización impide la productividad del capital-dinero. Las tremendas inversiones en el Tercer Mundo hechas por el Banco Mundial no estaban planificadas de forma centralizada, pero estaban —y están— fuertemente centralizadas. Su productividad ha sido muy baja. Han construido monumentos muy visibles, como enormes acerías, pero en conjunto han tenido muy pocos efectos "multiplicadores"; han creado muy pocos puestos de trabajo fuera de la fábrica y raramente han llegado a mantenerse con sus propios recursos y mucho menos han conseguido ser rentables. Por ello, son una carga para la economía nacional en lugar de proporcionarle capital inversor adicional.

Es muy probable que la planificación centralizada y la centralización en general hagan que el capital-saber sea tan improductivo como el capital-dinero.

La planificación japonesa del saber en alta tecnología está causando tanto furor estos días como lo hizo la planificación soviética o francesa del desarrollo económico hace unos treinta años. No obstante, los resultados son singularmente poco impresionantes. Los éxitos japoneses en alta tecnología deben muy poco a los tan pregonados planes del gobierno. La mayoría de ellos han sido fracasos, por ejemplo el ambicioso plan para desarrollar el súper ordenador de la "quinta generación". Y los diversos planes estadounidenses para derrotar a Japón por medio de "consorcios" patrocinados por el gobierno, esto es mediante la centralización de la innovación, han tenido también escaso éxito. La innovación, esto es la aplicación del saber a la producción de saber nuevo, no es, como afirma tanto folklore americano, "inspiración", ni quienes mejor la hacen son individuos solitarios trabajando en sus garajes. Por el contrario, exige un esfuerzo sistemático y organizado y un cierto grado de organización.[4] Pero también requiere descentralización y diversidad, esto es lo opuesto a planificación central y centralización.

Los requisitos de la gestión

Términos tales como centralización, descentralización y diversidad no son términos de economía; son términos de *gestión*. No tenemos una teoría económica para la productividad de la inversión en saber y puede que nunca la tengamos; pero tenemos preceptos de gestión. Sobre todo, sabemos que para conseguir que el saber sea productivo ha de haber un *responsable de gestión*. No puede ser el gobierno y tampoco lo pueden lograr las fuerzas del mercado. Exige una aplicación organizada y sistemática del saber al saber. La primera regla puede ser que el saber tiene que apuntar alto para producir resultados. Los pasos pueden ser pequeños y paulatinos, el objetivo tiene que ser ambicioso. El saber sólo es productivo si se aplica para que se note la diferencia.

Albert von Szent Gyorgyi (1893-1990), el Premio Nobel húngaro-estadounidense, revolucionó la fisiología. Cuando se le pidió que explicara sus logros dijo que el mérito era de su maestro, un oscuro profesor de una universidad de provincias en Hungría. "Cuando me doctoré", dijo Szent Gyorgyi, "propuse estudiar la flatulencia, no se sabía nada de ella y aún sigue sin saberse nada". "Muy interesante", dijo el profesor, "pero nadie ha muerto nunca de flatulencia. Si usted consigue resultados —y es un 'si' importante— es mejor que los consiga en algo que represente una diferencia". "Por eso", añadió Szent Gyorgyi, "me dediqué al estudio de la química corporal básica y descubrí las enzimas".

Cada uno de los proyectos de investigación de Szent Gyorgyi fue un pequeño paso, pero desde el principio apuntaba alto: descubrir la química básica del cuerpo humano. De forma parecida, en el *kaizen* japonés, cada paso es un paso pequeño, un cambio menor aquí, una mejora menor allí; pero la meta es producir, al cabo de unos años, mediante mejoras paso a paso, un producto, proceso o servicio radicalmente diferente. La meta es conseguir algo que represente una diferencia.

Hacer que el saber sea productivo exige además darle un enfoque claro y una alta concentración. Tanto si lo hace un individuo como si lo hace un equipo, el esfuerzo del saber exige propósito y organización; no es una "ráfaga de genio". Es trabajo.

Hacer que el saber sea productivo requiere, también, una explotación sistemática de las oportunidades de cambio —lo que en un libro anterior[5] llamé las "siete ventanas de la innovación"—. Estas oportunidades tienen que armonizarse con las aptitudes y fuerzas del individuo o el equipo del saber.

Hacer que el saber sea productivo requiere finalmente tiempo de gestión. Sólo se alcanza una alta productividad del saber —sea en mejoras, en explotación o en innovación— al final de un largo período de gestación. No obstante, la productividad del saber requiere también un flujo constante de resultados a corto plazo. Por lo tanto, requiere el más difícil de todos los logros de gestión: equilibrar el largo plazo con el corto plazo.

Nuestra experiencia en conseguir productividad en el saber la hemos obtenido principalmente en la economía y la tecnología; pero las mismas reglas son pertinentes para conseguir esa productividad en la sociedad, en la organización política y en el saber mismo. Hasta ahora se ha hecho muy poco trabajo encaminado a aplicar el saber a estas áreas; pero es en esas áreas donde necesitamos la productividad del saber, inclusive más de lo que lo necesitamos en economía, tecnología o medicina.

Simplemente, relacione

La productividad del saber requiere aumentar el rendimiento de lo que ya se sabe, por parte del individuo o del grupo.

Hay una vieja historia en Estados Unidos sobre el agricultor que rechaza una oferta de un método de cultivo diciendo: "Ya sé cómo cultivar la tierra el doble de bien de lo que lo hago".

La mayoría de nosotros (tal vez todos nosotros) muchas veces sabemos más de lo que ponemos en práctica. La razón principal es que no movilizamos los múltiples saberes que poseemos. No utilizamos esos saberes como parte de una única caja de herramientas. En lugar de decir: "¿Qué sé, qué he aprendido que pueda aplicar a esa tarea?", tendemos a clasificar las tareas en términos de áreas de saber especializadas.

Una y otra vez, cuando trabajo con ejecutivos, observo que un reto dado —por ejemplo, en estructura de la organización o en tecnología— no encuentra eco en un saber que el ejecutivo ya posee y que puede haber adquirido, por ejemplo, en un curso de economía en la universidad. "Claro que sé eso", es la respuesta corriente, "pero es economía, no es gestión". Es, por supuesto, una distinción puramente arbitraria, tal vez necesaria para aprender o enseñar una "materia", pero irrelevante como definición de lo que es el saber y de lo que puede hacer. La manera en que acostumbramos a organizar empresas, organismos del gobierno y universidades estimula aun más esta tendencia a creer que el propósito de las herramientas es adornar la caja donde se guardan, más que hacer un trabajo.

En la enseñanza y el aprendizaje sí que tenemos que centrarnos en la herramienta; en el uso tenemos que centrarnos en el resultado final, en la tarea, en el trabajo. "Simplemente, relacione" era la constante recomendación de un gran novelista inglés, E.M. Forster (1879-1970). Éste ha sido siempre el secreto de los grandes novelistas y es el secreto de los grandes artistas y también de los grandes científicos —de un Darwin, un Bohr, un Einstein—. A su nivel la capacidad de relacionar unas cosas con otras puede ser innata y parte de ese misterio que llamamos "genio". Pero en gran parte, se puede aprender a relacionar y así aumentar el rendimiento del saber existente —tanto si es a nivel individual, de equipo o de toda una organización—. Con el tiempo tendría que llegar a enseñarse. Requiere una metodología para la *definición del problema*, probablemente más inclusive que la ahora de moda metodología para la "solución de problemas". Requiere un análisis sistemático de la clase de saber e información que exige un problema dado y una metodología para organizar las etapas a seguir en la resolución del problema: la metodología que subyace en lo que ahora llamamos "investigación de sistemas". Requiere lo que podríamos llamar "organización de la ignorancia"[6] y siempre hay mucha más ignorancia que saber a nuestro alrededor.

La especialización por saberes nos ha dado un enorme potencial de funcionamiento en cada área, pero como los saberes están especializados, necesitamos también una metodología, una disciplina, un proceso para transformar el potencial en resultados. De lo contrario, la mayor parte del saber disponible no llegará a ser productivo, se quedará en información.

No ver el bosque por culpa de los árboles es una falla seria; pero igualmente grave es no ver los árboles por culpa del bosque. Sólo podemos plantar árboles individuales, sólo podemos cortar árboles individuales. No obstante, el bosque es la "ecología", el ambiente sin el cual cada árbol individual no llegaría nunca a crecer. Para conseguir que el saber sea productivo tenemos que aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Tenemos que aprender a relacionar.

En su conjunto la productividad del saber va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una empresa. Respecto del saber, ningún país, ninguna industria, ninguna empresa, tiene ventajas o desventajas "naturales". La única ventaja que puede tener es respecto de cuánto obtiene del saber disponible para todos. Lo único que importará cada vez más en la economía nacional e internacional serán los resultados que consiga en productividad del saber.

NOTAS

[1] La más reciente de esas críticas fue la de Karl Polany (1886-1964) en su libro de 1944, *The Great Transformation.*

[2] Como ejemplos tenemos los trabajos realizados por Paul Romer, de la Universidad de California, Berkeley, en sus dos artículos: "Endogenous Technical Change" en el *Journal of Political Economy* (1990) y "Are Nonconvexities Important for Understanding Growth?" en *American Economic Review* (1990); el trabajo de Maurice Scott, de Oxford, especialmente su libro *A New View of Economic Growth* (Oxford University Press, 1989) y el artículo de Jacob T. Schwartz, matemático y experto en informática de la Universidad de Nueva York, "America's Economic-Technological Agenda for the 1990s", en *Daedalus*, la revista de la *American Academy of Arts and Sciences*, invierno de 1992, este último una exposición rigurosa, pero libre de jerga, de la *economía de la innovación basada en el saber.*

[3] Se insiste con gran intensidad en este punto en un artículo (sin firma) en el *Economist* de Londres (4 de enero, 1992).

[4] Sobre esto, ver mi libro de 1986 *Innovation & Entrepreneurship* (Harper & Row, New York y Wm. Heinemann, Londres).

[5] *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York, Wm. Heinemann, Londres, 1986.

[6] Que iba a ser el título de un libro que empecé a escribir hace cuarenta años y que nunca terminé.

11

LA ESCUELA RESPONSABLE

La revolución tecnológica está ya invadiendo la educación; dentro de unas décadas habrá transformado la manera en que aprendemos e, inclusive más, el modo en que enseñamos. Hasta ahora, las nuevas tecnologías han tenido su mayor impacto en el aprendizaje fuera de las escuelas tradicionales; en las organizaciones de empleo, en las Fuerzas Armadas, o en los cursos para adultos que tienen ya un alto nivel de educación, por ejemplo para enseñar a los cirujanos una nueva manera de extirpar una vesícula enferma. Sin embargo, el ordenador es más que nada una soberbia herramienta de aprendizaje para los jóvenes, y muy especialmente para los niños hasta la edad de doce o catorce años. La trasmisión audiovisual directa por satélite será tan revolucionaria como el ordenador y cada vez más será una trasmisión en dos direcciones. Profesores, preparadores, conferenciantes, directores de debates, cuentistas, serán vistos y oídos por la clase (o por los alumnos en sus casas, en un centro de conferencias o en su lugar de trabajo) y de igual modo verán y oirán a sus alumnos. De este modo, profesores, preparadores, conferenciantes, directores de debates y cuentistas estarán efectivamente "presentes" en el aula. Estarán trabajando directamente con los alumnos, aunque puedan estar físicamente al otro lado del globo. Este tipo de trasmisión por satélite puede tener un impacto aún mayor que la terminal de ordenador en el escritorio del alumno. Y está llegando a ser tan barata que puede ofrecer un acceso general a una enseñanza de alta calidad para el país más pobre y la aldea más remota.

Esto ya no es el "futuro". Todas las herramientas están ya desarrolladas y a nuestra disposición. Todas ellas se usan ya en muchos sitios en todos los países desarrollados, en todo tipo de escuelas, desde el jardín de infantes hasta la escuela de medicina; en centros de formación, sea militar o de negocios; inclusive en algunas grandes iglesias cristianas tanto en Estados Unidos como en Corea. La escuela, en otras palabras, está ya muy dentro de una revolución tecnológica tan profunda como la que aportó la última innovación de importancia para el aprendizaje, el libro impreso, y su progresión es mucho más rápida. Esa anterior revolución tecnológica puede enseñarnos una cosa: abrazar la nueva tecnología del aprendizaje y la enseñanza será un prerrequisito del progreso nacional y cultural, y lo mismo sucederá con la competitividad económica.

El hecho de que entre 1500 y 1650 Occidente reorganizara sus escuelas en torno de la nueva tecnología, esto es, en torno del libro impreso, es seguramente sólo una causa de que asumiera el liderazgo mundial, aunque sea una causa importante. Pero el hecho de que el Islam y China quedaran cada vez más rezagados y finalmente sucumbieran ante Occidente, es en gran medida el resultado de su negativa a rediseñar sus escuelas en torno de la nueva tecnología. Ambos aceptaron, por supuesto, la imprenta (China llevaba siglos imprimiendo, aunque no con tipos móviles), pero ambos mantuvieron la nueva tecnología fuera de sus escuelas. Ambos rechazaron el libro impreso como herramienta de aprendizaje y enseñanza. El clero islámico persistió en el aprendizaje y recitado de memoria; veía en el libro impreso una amenaza a su autoridad precisamente porque permitía que los alumnos leyeran por su cuenta. En China los eruditos confucianos rechazaron igualmente el libro impreso y se mantuvieron fieles a la caligrafía; el libro impreso era incompatible con un principio clave de la cultura china: el dominio de la caligrafía capacita para gobernar.

Antes de 1550, China y el Imperio Otomano —encarnación política del Islam— eran las "superpotencias" mundiales, política, militar, económica, científica y culturalmente. Hasta 1550 ambas tenían cada vez mayor influencia; a partir de esa fecha ambas fueron quedando estancadas; ambas empezaron a mirar sólo hacia adentro; ambas se fueron poniendo a la defensiva. En Occidente la escuela empezó a verse como la institución "progresiva" y motor de avance en todos los campos; en la cultura, las artes, la literatura, la ciencia, la economía, la política y lo militar. En el Islam y China la escuela empezó a ser considerada cada vez más como un obstáculo al progreso; la rebelión contra la escuela fue el punto de partida de todos los movimientos de reforma en esas dos grandes civilizaciones.

La primera revolución en el aprendizaje nos enseña otra lección igualmente importante: la tecnología misma importa menos que los cambios que desencadena en la esencia, el contenido y el enfoque de la enseñanza y la escuela. Es más, esos cambios en esencia, contenido y enfoque son lo que realmente importa, inclusive si sólo se produce un cambio mínimo en la tecnología del aprendizaje y la enseñanza.

La prueba de esto es Japón. Los japoneses tampoco siguieron el modelo occidental en sus "nuevas" y "modernas" escuelas —las escuelas que el movimiento *bunjin* (literatos, humanistas) del "Renacimiento Kioto" desarrolló a finales del siglo XVIII y principios del XIX—. A diferencia de Occidente no hicieron del libro impreso su centro; de hecho, la caligrafía japonesa alcanzó su cenit en las escuelas que los *bunjin* fundaron en Kioto y luego diseminaron por el país entero. Sus escuelas hacían hincapié en la disciplina que la caligrafía imparte y en la percepción estética que educa, como ha seguido haciendo la educación japonesa hasta hoy. Sin embargo, las escuelas de los *bunjin* no volvieron la espalda al libro impreso como habían hecho los chinos; lo utilizaban y de forma eficaz. Por encima de todo, rechazaban la idea china del "estudioso" como grupo de élite, separado y diferente de la gente corriente. Los *bunjin* tenían como meta la alfabetización univer-

sal; fueran donde fueran persuadían al señor local para que abriera escuelas para los niños de su dominio, accesibles a todos. Y tanto en contenido como en sustancia la escuela *bunjin* tomaba todo lo que podía aprender de Occidente y de las escuelas occidentales, mayormente a través de los comerciantes holandeses que residían en Nagasaki. De hecho, esas escuelas del Renacimiento de Kioto hace doscientos años son tal vez el mejor ejemplo de esa exclusiva facultad que tienen los japoneses para absorber la cultura extranjera —en este caso, tanto la cultura china como la occidental— y "ajaponesarla". Fue esta escuela *bunjin* la que, un siglo después, permitió que los japoneses, únicos entre los pueblos no occidentales, se convirtieran en una nación moderna, que "occidentalizaran" su economía, tecnología, instituciones políticas y Fuerzas Armadas y, pese a ello, siguieran siendo profundamente "japoneses". Todos y cada uno de los hombres que a finales del siglo XIX convirtieron el aislado y aún feudal Japón del shogunado Tokugawa en el Japón "moderno" de la restauración Meiji, habían sido alumnos de una de las escuelas *bunjin* y habían sido enseñados por uno de los grandes maestros *bunjin* o por uno de sus discípulos.

La tecnología, por importante y manifiesta que sea, no será, pues, el elemento más importante en la transformación de la enseñanza y la escuela que tenemos por delante; será el pensar de nuevo el papel y la función de la escuela y la enseñanza, su contenido, su enfoque, su propósito, sus valores. La tecnología será muy importante, pero esencialmente porque tendría que obligarnos a hacer cosas nuevas más que porque nos permita hacer mejor las cosas viejas.

También aquí, la primera revolución europea en la enseñanza y el aprendizaje nos proporciona el ejemplo. La máxima figura de este desarrollo, el hombre que puede ser llamado "padre de la escuela moderna", fue John Amos Comenius (1592-1670), un protestante checo (su nombre original era Komensky) expulsado de su tierra por la Contrarreforma católica que siguió a la derrota del levantamiento checo de 1618 contra los católicos Habsburgo. Debemos a Comenius la tecnología que hizo del libro impreso un vehículo eficaz del aprendizaje y la enseñanza; inventó la cartilla y el libro de texto. Pero para él, ambos eran sólo herramientas. Su escuela se centraba en un nuevo plan de estudios, que todavía sigue siendo de forma general lo que las escuelas en todo el mundo consideran "educación". Su meta era la alfabetización universal y su motivación, la religiosa: permitir que sus compatriotas checos siguieran siendo protestantes y leyeran y estudiaran la Biblia por su cuenta aun cuando su religión hubiera sido suprimida y sus pastores expulsados por los papistas victoriosos.

El auténtico reto que nos espera no es, pues, la tecnología, sino para qué la utilizamos. Hasta ahora, ningún país cuenta con el sistema educativo que la sociedad del saber necesita. Ningún país ha abordado las exigencias más importantes. Nadie, hasta ahora, conoce "las respuestas"; nadie puede hacer lo que se necesita. Pero sí podemos, por lo menos, plantear las preguntas. Podemos definir, aunque sólo sea de forma muy esquemática, las pautas para que enseñanza y escuela puedan responder a las realidades de la sociedad poscapitalista, la sociedad del saber. Estas pautas exigen una

escuela tan diferente de la que existe ahora como la "moderna" escuela para la que Comenius estableció normas hace trescientos cincuenta años difería de la escuela existente antes del libro impreso.

Y aquí están esas pautas:

- La escuela que necesitamos tiene que proporcionar alfabetización universal de primer orden, mucho más allá de lo que "alfabetización" significa hoy.
- Tiene que infundir en los alumnos de todos los niveles y todas las edades la motivación para aprender y la disciplina de una instrucción continuada.
- Tiene que ser un sistema abierto tanto a personas que ya tengan un alto nivel de educación como a aquellos que, por cualquier razón, no consiguieron acceder a la educación superior en su juventud.

Necesitamos una enseñanza que imparta saber como sustancia y como proceso; lo que los alemanes diferencian como *Wissen* y *Konnen*.

- Finalmente, la enseñanza no puede continuar siendo un monopolio de las escuelas. La educación en la sociedad poscapitalista tiene que impregnar a la sociedad entera; las organizaciones patronales de todo tipo —empresas, organismos gubernamentales, entidades no lucrativas— tienen que convertirse en instituciones donde se aprende y se enseña; las escuelas tienen que trabajar cada vez más en asociación con patrones y organizaciones patronales.

Las nuevas exigencias en rendimiento

Una alfabetización universal de primer orden es la primera prioridad. Es el fundamento. Sin ella ninguna sociedad puede esperar ser capaz de conseguir un alto rendimiento en el mundo poscapitalista y en su sociedad del saber. Equipar a cada alumno con las herramientas para que rinda, contribuya y pueda ser empleado es también el primer deber de cualquier sistema educativo.

Será en la alfabetización universal donde la nueva tecnología del aprendizaje tendrá su primer impacto. La mayoría de las escuelas, a lo largo de los tiempos, han pasado horas interminables intentando enseñar cosas que se aprenden mejor que se enseñan, esto es, cosas que se aprenden de forma conductista y mediante ejercicios, repetición e interacción. A esta clase pertenecen casi todas las asignaturas enseñadas en las escuelas elementales pero también buena parte de las enseñadas en etapas posteriores del proceso educativo. Materias que, sea leer y escribir, aritmética, ortografía, hechos históricos, biología o inclusive otras avanzadas como neurocirugía, diagnóstico médico y la mayor parte de la ingeniería, se aprenden mejor mediante un programa de ordenador. El profesor se convierte en guía y recurso.

En la escuela del mañana los alumnos serán sus propios instructores, con un programa de ordenador como herramienta propia. De hecho, cuanto más jóvenes son los alumnos más los atrae el

ordenador y más hace para guiarlos e instruirlos. A lo largo de la historia, la escuela elemental ha sido totalmente intensiva en trabajo; la escuela elemental del futuro será fuertemente intensiva en capital.

Con todo, y pese a la tecnología disponible, la alfabetización universal presenta tremendos retos. La idea tradicional de alfabetización ya no será suficiente. Lectura, escritura y aritmética seguirán siendo necesarias como lo son hoy, pero la alfabetización necesita ir mucho más allá de estos fundamentos; requiere competencia en el cálculo, requiere una comprensión básica de la ciencia y de la dinámica de la tecnología, requiere la familiaridad con lenguas extranjeras y también requiere aprender cómo ser eficaz como miembro de una organización, esto es, como empleado.

La alfabetización universal implica un claro compromiso con la prioridad de la enseñanza; exige que la escuela, especialmente la escuela de los principiantes, los niños, lo subordine todo a la adquisición de las destrezas fundamentales. A menos que la escuela imparta con éxito esas destrezas al joven alumno, habrá fracasado en sus deberes más cruciales: darle confianza en sí mismo, hacer que sea competente y lograr que sea capaz, al cabo de unos años, de desempeñar una tarea y alcanzar el éxito en la sociedad poscapitalista, la sociedad del saber.

Esto exige una inversión en la tendencia predominante en la educación moderna, y especialmente en la educación en Estados Unidos. Habiendo, como creíamos, alcanzado una alfabetización universal hacia el final de la Primera Guerra Mundial o, como máximo, hacia el final de la Segunda, la educación en Estados Unidos cambió completamente sus prioridades. En lugar de querer ser antes que nada una institución de aprendizaje, decidió ser por encima de todo una institución social. En los cincuenta y sesenta, cuando tomamos esa decisión, era probablemente inevitable que lo hiciéramos. La gravedad y el alcance del problema racial al que nos enfrentábamos nos obligaron a hacer de la escuela el agente de integración racial —y los negros y el legado del pecado de la esclavitud han sido los principales retos en el país durante ciento cincuenta años y probablemente lo seguirán siendo durante al menos otros ciento cincuenta—. Pero las escuelas no podían hacer el trabajo social. Como cualquier otra organización, las escuelas sólo son competentes en su propia tarea encaminada a conseguir un propósito concreto. La subordinación de las metas educativas a las sociales puede, de hecho, haber dificultado la integración racial y el progreso de los negros, como afirman cada vez más los negros que han tenido éxito. Además, poner los fines sociales por encima de la meta educativa fue un factor importante en el declive de la educación básica en Estados Unidos, esto es en la crisis de la alfabetización tradicional en el país. Los niños de clase media y alta todavía la adquieren, los que más la necesitan no lo hacen: los hijos de los pobres, los hijos de los negros, los hijos de los inmigrantes.

Lo que se necesita ahora es una reafirmación del propósito original de la escuela. No es la reforma o la mejora social; tiene que ser el aprendizaje de cada individuo. El cambio más esperanzador para la educación en este país puede ser que esto mismo lo afirman

cada vez más aquellos negros que han alcanzado el éxito, por ejemplo la legisladora negra que en Milwaukee, Wisconsin, consiguió que se aprobara un "plan de bonos" contra la fuerte oposición del cuerpo académico. Este plan permite a los padres, especialmente los padres negros, escoger para sus hijos una escuela que se centre en el estudio y exija el estudio.

Esto será atacado por liberales y progresistas como una posición elitista; es más, racista. La escuela japonesa ha creado la sociedad más igualitaria, una sociedad en la cual inclusive aquellos que no brillan en la carrera educativa —y eso es del máximo rigor competitivo en Japón— todavía adquieran lo que bajo cualquier estándar tradicional es una alfabetización muy alta y una capacidad muy alta para desempeñar una tarea y alcanzar el éxito en la sociedad moderna y, no obstante, en la escuela japonesa el alfabetismo es puesto en primer lugar y todo lo demás se le subordina. Hemos de decir, sin embargo, que ya hay ahora bastantes escuelas en Estados Unidos en donde los más desfavorecidos niños negros aprenden porque se espera que aprendan y se les exige que lo hagan.

Aprendiendo a aprender

"Alfabetismo" tradicionalmente significaba conocimiento de materias; por ejemplo, saber multiplicar y tener unos cuantos conocimientos de la historia de Estados Unidos. Pero la sociedad del saber necesita igualmente *saber el proceso*, algo que las escuelas ni siquiera han intentado enseñar casi nunca.

En la sociedad del saber la gente tiene que aprender cómo aprender. Es más, puede que en la sociedad del saber las materias importen menos que la capacidad del estudiante para continuar aprendiendo y su motivación para hacerlo. La sociedad poscapitalista exige estudiar de por vida. Para ello necesitamos una disciplina del aprendizaje. Además, ese estudio de por vida exige también que el aprendizaje sea seductor, más aún, que llegue a ser una satisfacción por sí mismo, aunque no sea algo que el individuo anhele.

De todos los sistemas educativos, hoy sólo el japonés intenta dotar a sus alumnos de una disciplina del estudio. El mismo estudiante japonés que saca unos resultados tan altos en un examen de matemáticas a los dieciocho años, no recuerda, diez años más tarde, mucho más de matemáticas que el estadounidense de sesenta y ocho años que consiguió unos resultados pésimos hace cincuenta años. Pero los japoneses salen de la escuela habiendo aprendido a estudiar, a persistir, a aprender.

No obstante, la disciplina japonesa del estudio —la disciplina del "infierno de los exámenes" en las pruebas de admisión a la universidad— no motiva. Basada en el miedo y la presión, mata el deseo de continuar aprendiendo. Y es ese deseo lo que necesitamos. Por otro lado, en las facultades de humanidades de Estados Unidos, el estudio es agradable para muchos alumnos; pero es sólo algo

agradable, está despojado de disciplina. Confunde "sentirse bien" con conseguir resultados y "sentirse estimulado" con disciplina. En realidad sí sabemos qué hacer. De hecho, durante cientos, si no miles de años, hemos ido creando tanto la motivación para continuar estudiando como la necesaria disciplina. Los buenos maestros de artistas lo hacen, los buenos entrenadores de atletas lo hacen y también lo hacen los buenos "mentores" de una organización de la que se oye hablar mucho estos días en la literatura del desarrollo de gestión. Todos ellos llevan a sus alumnos a conseguir unos resultados tan altos que sorprenden a los mismos que los consiguen y crean entusiasmo y motivación; especialmente la motivación para el trabajo y la práctica rigurosos, disciplinados y persistentes que exigen unos estudios continuados.

Hay pocas cosas más aburridas que practicar escalas; no obstante cuanto más grande y consumado es un pianista, más fielmente practica sus escalas, hora tras hora, día tras día, semana tras semana. De forma parecida, cuanto mejor es un cirujano, más fielmente practica el anudamiento de suturas, hora tras hora, día tras día, semana tras semana. Los pianistas hacen sus escalas durante meses ininterrumpidos para lograr una mejora ínfima de su capacidad técnica, pero esto les permite luego *conseguir* el resultado musical que oyen en su oído interno. Los cirujanos anudan suturas durante meses ininterrumpidos para lograr una mejora ínfima de la destreza de sus dedos, pero esto les permite luego operar más rápidamente y salvar así una vida. *La consecución de resultados es una adicción.*

Pero esa consecución no es hacer un poco menos mal aquello para lo que no tenemos mucha aptitud. Lo que motiva es hacer excepcionalmente bien aquello para lo que ya tenemos aptitudes. La consecución de resultados tiene que apoyarse en los puntos fuertes del alumno, como sabe desde hace milenios cada maestro de artistas, cada preparador de atletas, cada mentor. De hecho, averiguar cuáles son esos puntos fuertes y concentrarse en ellos es la mejor definición de ENSEÑANTE Y ENSEÑANZA. Es la definición que aparece en *Dialogue on the Teacher*, de uno de los más grandes maestros de la tradición occidental, San Agustín de Hippo (354-420).

Las escuelas y los profesores también saben esto, por supuesto. Pero pocas veces se les ha permitido centrarse en los puntos fuertes de los alumnos y ponerlos a prueba; por el contrario, han tenido que centrarse por fuerza en los puntos débiles. Casi todo el tiempo de clase —por lo menos hasta la escuela universitaria de graduados— se dedica a remediar puntos débiles, se emplea en producir una medianía respetable. (La única excepción puede ser alguna clase tutorial en Oxford y Cambridge.)

Sin duda, los alumnos necesitan adquirir una competencia mínima en materias básicas; sin duda necesitan trabajo de repaso, sin duda necesitan adquirir un nivel medio; pero en la escuela tradicional prácticamente no hay tiempo para nada más. Los más orgullosos productos de la escuela tradicional, "los alumnos con todo sobresalientes", son aquellos que satisfacen los estándares de medianía

en todas las materias. No son los que consiguen, son los que se acomodan. Pero, repitámoslo, la escuela tradicional no tenía otra opción; lograr que los alumnos tengan un nivel suficiente en las materias fundamentales es su primera tarea y sólo podía realizarse —inclusive con una clase pequeña— centrándose en las debilidades de los alumnos y en remediarlas.

Es aquí donde las nuevas tecnologías pueden significar una mayor diferencia; liberan a los profesores de la obligación de pasar la mayor parte de su tiempo, si no todo, en la enseñanza rutinaria, en la enseñanza de repaso, en la enseñanza repetitiva. Los profesores seguirán teniendo que guiar esas actividades, pero hasta ahora la mayor parte de su tiempo se gastaba en trabajos complementarios. Los profesores, como dice una vieja frase, dedican la mayor parte de su tiempo no a ser profesores, sino a ser "auxiliares de la enseñanza". Y eso es algo que el ordenador hace muy bien, en realidad mejor que un ser humano. Los profesores, esperemos, tendrán así, y cada vez más, tiempo para identificar los puntos fuertes de los individuos, concentrarse en ellos y guiar a los alumnos para que consigan sus propios resultados. Tendrán, esperemos, tiempo para *enseñar*.

Pero, inclusive si la tecnología les permite hacerlo, ¿cambiará la escuela de actitud y se centrará en los puntos fuertes?, ¿estará dispuesta a enseñar a "individuos" más que a "alumnos"? Escuela y profesor seguirán teniendo que decir: "Betsy (o John), necesitas practicar más la división; aquí tienes ejercicios para que practiques"; escuela y profesor seguirán teniendo que controlar que Betsy o John hagan el trabajo y seguirán teniendo que sentarse con Betsy o John y explicar, mostrar, animar; pero con el ordenador como auxiliar de clase, los profesores no tendrán que sentarse con Betsy o John y supervisar el trabajo que hacen, que es como gastan la mayor parte de su tiempo, si no todo. Pero, ¿estarán entonces dispuestos a decir: "Betsy, tú que dibujas tan bien, ¿por qué no dibujas a todos tus compañeros de clase?".

Hay un segundo conocimiento del proceso que debe ser enseñado en las escuelas, o por lo menos que debe aprenderse en ellas: el proceso necesario para obtener lo que en el último capítulo he llamado el "rendimiento" del saber. Como he dicho antes, el lugar para HACERLO será probablemente la práctica más que la escuela. No es casualidad que las únicas instituciones educativas que hasta ahora se han interesado por el rendimiento del saber sean escuelas "profesionales", esto es escuelas de ingeniería, de medicina, de leyes, de dirección de empresas. Esto es así porque son ellas las que se centran en la práctica más que en la teoría. Sin embargo, todo el mundo tendrá que poder elevar el rendimiento del saber. Esto exige que el proceso: los conceptos, el diagnóstico, el oficio, pueda enseñarse o por lo menos aprenderse. Con certeza éste es un reto educativo y como tal un reto para las escuelas.

La escuela en la sociedad

La escuela ha sido una institución social básica durante largo tiempo, en Occidente por lo menos desde el Renacimiento, inclusive desde hace más tiempo en Oriente. Pero ha sido "de la sociedad" más que "en la sociedad". Ha sido una institución separada; raramente, o nunca, se ha combinado con cualquier otra institución. En Occidente sólo lo hizo en los principios, en los monasterios benedictinos de la temprana Edad Media, en cuyas escuelas se preparaban principalmente los futuros monjes más que los laicos. Además, la escuela no era para adultos; la raíz de la palabra "pedagogía" —*paidos*— es la palabra griega para chico. Por lo tanto, el que la escuela sea cada vez más *en* la sociedad puede resultar un cambio tan radical como cualquier otro en métodos de enseñanza y aprendizaje, en materias y en el proceso de enseñar y aprender. La escuela continuará enseñando a los jóvenes, pero al convertirse el estudio en una actividad para toda la vida en lugar de ser algo que dejamos de hacer cuando somos "adultos", las escuelas tendrán que organizarse para una enseñanza para toda la vida. Las escuelas tendrán que convertirse en "sistemas abiertos".

Las escuelas, casi en todas partes, están organizadas partiendo del supuesto de que un alumno tiene que iniciar una determinada etapa a una determinada edad y con una preparación prescripta y estandarizada. En Estados Unidos, se empieza el jardín de infantes a los cinco años, la escuela elemental a los seis, la escuela media a los doce, la escuela superior a los quince y la escuela universitaria o la universidad a los dieciocho. Si uno pierde una de esas etapas (excepto el jardín de infantes) queda desfasado para siempre y raramente se le permite que vuelva a incorporarse. Para la escuela tradicional éste es un axioma indiscutible, casi una ley de la naturaleza; pero es incompatible con la naturaleza del saber y con las exigencias de la sociedad del saber, la sociedad poscapitalista. Lo que se necesita ahora es un nuevo axioma: "Cuanta más instrucción tenga una persona, más a menudo él o ella necesitará más instrucción".

En Estados Unidos, se espera que doctores, abogados, ingenieros, ejecutivos de empresas, vuelvan a la escuela cada tantos años a menos que quieran quedar anticuados. No obstante, fuera de Estados Unidos la vuelta de adultos a la educación formal sigue siendo la excepción, y especialmente la vuelta de adultos a una educación avanzada en el mismo campo en el que ya han adquirido un saber sustancial y un nivel alto. En Japón, es una práctica casi totalmente desconocida y lo mismo sucede en Francia, Italia y en general en Alemania, Inglaterra y Escandinavia. Tendrá que llegar a ser algo corriente en todos los países desarrollados.

Inclusive más novedosa es la necesidad de hacer que el sistema educativo sea abierto, esto es que permita que una persona se incorpore a cualquiera de sus etapas a cualquier edad.

En Estados Unidos, esto está sucediendo bastante a prisa. Y también en la Universidad Abierta en Inglaterra. Pero son sólo principios hasta ahora.

La sociedad del saber no puede permitirse desperdiciar potencial de saber. Y los títulos se han convertido también en un pasaporte para los puestos de trabajo del saber. Inclusive en países como Estados Unidos y Japón, en los cuales un gran número de jóvenes van a la universidad, hay muchos más que abandonan sus estudios cuando tienen dieciséis o dieciocho años. No hay razón para creer que la mayoría de estas personas carecen de las dotes intelectuales necesarias para un trabajo del saber. Toda nuestra experiencia demuestra lo contrario. Lo que los distingue de los jóvenes que van a la universidad a menudo es sólo falta de dinero. Un número apreciable de jóvenes muy brillantes no van a la universidad porque son maduros a los dieciocho años y quieren ser adultos en lugar de continuar en la adolescencia. Diez años más tarde quieren volver y entonces, como cualquiera que haya enseñado testificará, son alumnos muy estimulados, aunque sólo sea debido a su superior motivación. Ahora *quieren* enfrentarse a un trabajo avanzado; los que tienen diecinueve años lo hacen sólo porque se les *dice* que lo hagan.

Pero hay algo inclusive más importante: mantener el acceso a la educación superior abierto, sin tener en cuenta edad o anteriores credenciales educativas, es una *necesidad social*. *Cada* trabajador de los servicios *debe* tener la oportunidad de pasar a un trabajo del saber. Esto en la práctica significa que la sociedad poscapitalista tiene que crear un sistema educativo que, para utilizar un término informático, ofrezca "acceso aleatorio". Cada individuo debe poder en cualquier etapa de su vida proseguir su educación formal y capacitarse para un trabajo del saber. Al mismo tiempo la sociedad tiene que estar dispuesta a aceptar a cualquier persona en cualquier trabajo para el que esté capacitada, sea cual fuere su edad.

Ninguna sociedad hoy día está organizada para esto. De hecho, la mayoría de los países desarrollados están organizados para mantener a la gente en el nivel en el cual iniciaron sus carreras profesionales. El sistema es rígido al máximo en Japón, pero es casi igualmente rígido también en Europa. En Estados Unidos se ha ido más lejos en la creación de oportunidades educativas para adultos; el campo de mayor crecimiento en la educación en este país en los últimos veinte años ha sido el de los cursos para adultos de cualquier edad —respecto de los fundamentos, esto es respecto de la educación superior y universitaria— y la oferta adicional de saber avanzado en sus especialidades a personas con educación superior. Esto da a Estados Unidos una tremenda ventaja sobre los demás países desarrollados; pero inclusive en Estados Unidos sigue habiendo reticencia a aceptar a personas en trabajos del saber a menos que hayan adquirido las aptitudes básicas a una edad temprana.

Las escuelas como socios

La enseñanza dejará de ser algo que las escuelas hacen; cada vez más será un negocio conjunto en el cual las escuelas son socios en lugar de monopolistas. En muchos campos, las escuelas serán también sólo una de las instituciones donde se aprenda y enseñe y tendrán que competir con otros proveedores de enseñanza y aprendizaje.

Como ya hemos dicho antes, la escuela ha sido tradicionalmente el lugar donde se aprendía, y el puesto de trabajo, el lugar donde se trabajaba. La línea divisoria será cada vez más difusa; la escuela será cada vez más el lugar donde los adultos continúen aprendiendo inclusive cuando ya trabajen jornada completa. Volverán a la escuela para hacer un seminario de tres días, un curso de fin de semana, un intensivo de tres semanas, o para dar clases por la noche cada semana durante varios años hasta que consigan un título. Por otro lado, el puesto de trabajo será igualmente un lugar donde los adultos continúen aprendiendo. La formación profesional no es, por supuesto, nada nuevo; pero generalmente estaba restringida al principiante. De forma creciente, la formación de una manera u otra llegará a ser también algo para toda la vida. El adulto, especialmente el adulto con saber avanzado, será, cada vez más, tanto preparador como preparado, tanto profesor como alumno.

En Estados Unidos los patrones —empresas, gobiernos, Fuerzas Armadas— gastan ya casi tanto dinero en formar a empleados adultos como el país gasta en sus escuelas normales en educar a los jóvenes.

Lo que aún tiene que llegar es la asociación entre las instituciones normales de enseñanza; esto es, las escuelas y las instituciones patronales. Hasta ahora esta asociación se limita a la preparación de los jóvenes. Los alemanes en sus programas de aprendizaje han tenido escuelas y patrones trabajando juntos desde hace más de ciento cincuenta años. Pero, cada vez más, escuelas e instituciones patronales tendrán que aprender también a trabajar juntas en la educación avanzada para adultos. Esta tarea —sea educación avanzada para personas con un nivel educativo alto o educación compensatoria para personas que por una u otra razón no consiguieron acceder a la educación superior en su momento— se llevará a cabo de forma creciente mediante todo tipo de asociaciones, alianzas o prácticas de internado en las cuales escuelas y otras organizaciones trabajen juntas. Las escuelas necesitan el estímulo de un trabajo con adultos y organizaciones patronales tanto como esas organizaciones y adultos necesitan el estímulo de trabajar con las escuelas.

La escuela responsable

Las escuelas han sido sometidas a juicio desde tiempos inmemoriales. Hablamos de "buenas escuelas" y de "malas escuelas", de

"escuelas prestigiosas" y de "escuelas de segunda". En Japón, unas cuantas universidades —Tokio, Kioto, Keio, Waseda, Hitotsubashi— controlan ampliamente el acceso a las oportunidades de trabajo en las empresas más importantes y en los organismos gubernamentales. En Francia, las *grandes écoles* gozan de una posición de prestigio y poder similares. Y en Inglaterra, aunque ya no son los monarcas absolutos del mundo académico, Oxford y Cambridge continúan siendo las "superpotencias" de la educación superior en el país. También nos gusta hacer toda clase de mediciones: la proporción de licenciados de una facultad de humanidades concreta que llega a hacer el doctorado; el número de graduados de una escuela superior de los suburbios ricos en Estados Unidos que son admitidos por la facultad que escogieron como primera opción; la popularidad de diferentes universidades entre los alumnos (algo de especial importancia, parece, para los alemanes) y etcétera, etcétera. Pero apenas hemos empezado a preguntar: ¿Cuáles son los resultados de esta escuela? ¿Cuáles deberían ser?

Éstas son cuestiones que se hubieran planteado de todos modos. En este siglo, la educación ha llegado a ser *demasiado cara* como para que no tenga que rendir cuentas. Como ya hemos dicho en los capítulos precedentes, en los países desarrollados el gasto en el sistema educativo se ha disparado pasando del 2% del PBN en 1913 al 10% ochenta años más tarde. Pero además las escuelas han llegado a ser *demasiado importantes* como para que no se responsabilicen de pensar detenidamente cuáles deberían ser sus resultados, y también de su rendimiento en la consecución de esos resultados. A buen seguro, diferentes sistemas escolares y diferentes escuelas darán —y así debe ser— respuestas diferentes a estas cuestiones, pero podemos predecir que pronto se exigirá a todo sistema y a toda escuela que se las planteen y que se las tomen en serio. Ya no aceptaremos la vieja excusa del director para unos malos resultados: "Los alumnos son perezosos y estúpidos". Con el saber como recurso básico de la sociedad, los alumnos perezosos o los malos estudiantes son responsabilidad de la escuela. Habrá entonces solamente escuelas que funcionan y escuelas que no funcionan.

Al mismo tiempo, las escuelas están ya perdiendo su monopolio como proveedoras de enseñanza. Siempre ha habido competencia entre "escuelas diferentes —en Francia con la fuerte rivalidad entre escuelas del gobierno y escuelas católicas, en Estados Unidos entre escuelas universitarias y universidades—. En pocas industrias es la competencia tan intensa —o despiadada— como entre las "escuelas de prestigio" en los países desarrollados. Pero de forma creciente, la competencia será ahora entre escuelas y "no escuelas", con diferentes clases de instituciones entrando en la liza, cada una ofreciendo un enfoque de estudios diferentes.

Un ejemplo de lo que nos espera es la gran empresa estadounidense que empieza a competir con las principales escuelas de negocios. Está vendiendo a otras empresas el programa de dirección ejecutiva que ha desarro-

llado para sus propios directores y está a punto de ofrecerlo también a los organismos del gobierno y a las Fuerzas Armadas. Otro ejemplo son las *jukku* japonesas, las que se dedican a la preparación intensiva para exámenes, que están matriculando a una gran proporción de estudiantes de enseñanza media y superior y que son, en algunos casos, cadenas de un tamaño considerable y con muchos beneficios. Y tenemos también la editorial estadounidense que ha lanzado recientemente una empresa para construir seiscientas escuelas en los próximos cinco años. Están pensadas para cobrar unos precios moderados —no superiores al coste medio de un niño en una escuela pública— y no obstante se espera que sean muy rentables. Y además, garantizarán resultados a sus estudiantes: "Notas altas en exámenes o devolvemos el dinero".

Buena parte de estas aventuras fracasará sin duda; no obstante, aparecerán en gran número. Según el saber se va convirtiendo en el recurso de la sociedad poscapitalista, la posición social del "productor" y "canal de distribución" del mismo, esto es de la escuela, y su posición económica se verán amenazadas de forma inevitable; y por fuerza algunos de los competidores tienen que tener éxito.

Lo que se enseñe y aprenda, la forma en que se enseñe y aprenda, los clientes de la enseñanza y la escuela y la posición de la escuela en la sociedad cambiarán pues enormemente durante las próximas décadas. Es más, ninguna otra institución se enfrenta a retos tan radicales como los que van a transformar la enseñanza y la escuela. Pero el cambio mayor, y aquél para el que estamos peor preparados, será que la escuela tendrá que comprometerse con sus resultados. Tendrá que establecer su "nível mínimo", esto es, los resultados de los que debería responder y por los cuales cobra. *La escuela deberá responder.*

12

LA PERSONA INSTRUIDA

La *sociedad poscapitalista* se ocupa del ambiente en el que vive, trabaja y aprende el hombre; no se ocupa de la persona; pero en la sociedad del saber hacia la que vamos, la persona es lo esencial. El saber no es algo impersonal como el dinero; el saber no reside en un libro, un banco de datos, un programa de ordenador; todas estas cosas contienen solamente información. El saber siempre está encarnado en una persona, transportado por una persona, aumentado o mejorado por una persona, aprendido y transmitido por una persona, empleado bien o mal por una persona. Por lo tanto, el paso a la sociedad del saber convierte a la persona en lo esencial y al hacerlo plantea retos nuevos, problemas nuevos, cuestiones nuevas y nunca vistas respecto del representante de la sociedad del saber: la *persona instruida*.

En todas las sociedades anteriores, la persona instruida era un adorno. Él o ella eran *kultur,* ese término alemán que con su mezcla de admiración y burla es imposible de traducir al inglés (ni siquiera *high brow*[1] se le acerca). Sin embargo, en la sociedad del saber la persona instruida es el emblema de la sociedad, su símbolo, su portaestandarte. La persona instruida es el "arquetipo" social, para utilizar un término sociológico. Él o ella definen la capacidad de funcionamiento de la sociedad, pero al mismo tiempo encarnan también los valores, creencias y compromisos de la sociedad. Si el señor feudal *era* la sociedad en la primera Edad Media y el "burgués" *era* la sociedad durante el capitalismo, la persona instruida *será* la sociedad en la sociedad poscapitalista en la cual el saber se ha convertido en el recurso básico.

Esto debe cambiar el significado mismo de "persona instruida"; tiene que cambiar el sentido mismo de lo que significa ser instruido. Por ello, podemos predecir que la definición de "persona instruida" será una cuestión crucial. Con el saber convirtiéndose en recurso clave, la persona instruida se enfrenta a nuevas exigencias, nuevos retos, nuevas responsabilidades. *Él o ella ahora importan*.

Durante los últimos diez o quince años ha hecho furor en el mundo académico en Estados Unidos un fuerte, y a menudo estridente, debate sobre la persona instruida. ¿Debería existir? ¿Podría existir? ¿Qué debería considerarse "instrucción"?

Una variopinta pandilla de posmarxistas, feministas radicales y otros "anti" argumentan que no puede existir tal cosa; ésa es la posición de estos nuevos nihilistas, los "deconstruccionistas". Otros

en el mismo grupo afirman que lo único que puede existir son personas instruidas, con cada sexo, cada grupo étnico, cada raza, cada "minoría" exigiendo su propia cultura separada y una persona instruida separada, es decir aislacionista. Dado que estas personas se interesan principalmente por las "humanidades" hay todavía escasos ecos de los "rasgos físicos de los arios" de Hitler, de la "genética marxista" de Stalin, o de la "psicología comunista" de Mao; pero los argumentos de estos antitradicionalistas recuerdan a los de los totalitarios. Y su blanco es el mismo: el universalismo que está en el núcleo mismo del concepto de persona instruida, llámese como se llame: persona instruida, como en Occidente, o *bunjin* como en China y Japón. El bando opuesto —que también podría llamarse de los "humanistas"— desprecia asimismo el actual sistema educativo de Estados Unidos, pero por la razón contraria. Lo atacan porque no logra producir una persona instruida universal. Los críticos humanistas exigen una vuelta al siglo XIX, a las "humanidades", a los "clásicos", a los *Gebildete Mensch* alemanes. Hasta ahora, no han repetido la afirmación hecha por Robert Hutchins y Mortimer Adler hace cincuenta años en la Universidad de Chicago sobre que el "saber" en su totalidad consiste en unos cuantos "grandes libros", pero son descendientes directos de la "vuelta a la premodernidad" de Hutchins-Adler.

Por desgracia, ambos lados se equivocan. La sociedad del saber *debe* tener como núcleo la idea de persona instruida. Tendrá que ser un concepto universal, precisamente porque la sociedad del saber es una sociedad de saberes y porque es global —en su dinero, su economía, sus carreras profesionales, su tecnología, sus problemas básicos y, sobre todo, su información. La sociedad poscapitalista necesita una fuerza unificadora, requiere un grupo de liderazgo que pueda concentrar tradiciones distintas, individuales, locales, en un compromiso compartido con ciertos valores, en una idea común de excelencia y en un respeto mutuo. La sociedad poscapitalista, la sociedad del saber, necesita pues exactamente lo contrario de lo que los deconstruccionistas, las feministas radicales y los no occidentales proponen; necesita exactamente eso que rechazan: una persona instruida universal. Sin embargo, la sociedad del saber necesita una persona instruida diferente del ideal por el que luchan los humanistas. Tienen razón al destacar la locura de sus oponentes cuando exigen el repudio de la gran tradición y de la sabiduría, belleza y saber que son la herencia de la humanidad. Pero construir un puente al pasado no es suficiente y eso es lo único que ofrecen los humanistas. La persona instruida necesita ser capaz de aplicar su saber al presente, si no usarlo para moldear el futuro. No hay providencias para esa capacidad en las propuestas de los humanistas; es más, no hay interés por ella. Pero sin ella, la gran tradición es "anticuarismo" polvoriento.

En su novela de 1943 *Das Glasperlenspiel*, *El juego de abalorios* (traducción inglesa bajo el título *Magister Ludi*, 1949), Hermann Hesse (1877-

1962), el suizo-alemán premio Nobel, anticipaba el mundo que quieren los humanistas y su fracaso. El libro pinta una hermandad de intelectuales, artistas y humanistas que viven una vida de espléndido aislamiento, dedicados a la Gran Tradición, su sabiduría y su belleza; pero el héroe de la historia, el más consumado Maestro de la Hermandad, decide al final volver a la contaminada, estúpida, turbulenta, conflictiva, codiciosa realidad, porque sus valores son sólo oropel a menos que tengan relevancia para el mundo.

Lo que Hesse previó hace más de cincuenta años está sucediendo ahora. "Humanidades" y *Allgemeine Bildung* están en crisis hoy porque se han convertido en *Glasperlenspiel*, que los más brillantes abandonan por una realidad estúpida, vulgar y codiciosa. A los alumnos más capaces los entusiasman las humanidades: en las facultades universitarias de humanidades en Estados Unidos, en Oxford y Cambridge en Inglaterra, en Tokio, Kioto y Keio en Japón, en el *Lycée* en Francia, en el *Gymnasium* en Alemania. Los entusiasman tanto como a sus bisabuelos, que se graduaron antes de la Primera Guerra Mundial. Para aquella generación "humanidades" y *Allgemeine Bildung* seguían siendo significativos a lo largo de toda su vida; definían su identidad; seguían siendo significativos para muchos miembros de mi generación graduados antes de la Segunda Guerra Mundial, pese a que olvidábamos inmediatamente nuestro latín y nuestro griego.

Pero todos los estudiantes actuales dicen pocos años después de licenciarse: "Lo que he aprendido con tanto interés no tiene ningún sentido, no tiene relación con nada de lo que hago, con nada de lo que me interesa, con nada de lo que quiero llegar a ser". Para sus hijos siguen queriendo la facultad de Letras, Oxbridge, la Universidad de Tokio, el *Lycée,* el *Gymnasium,* aunque principalmente por posición social y acceso a buenos puestos de trabajo. Pero en sus vidas repudian "humanidades" y *Allgemeine Bildung* y lo hacen por la misma razón por la que el héroe de Hermann Hesse repudiaba el *Glasperlenspiel*. No los capacita para comprender la realidad y mucho menos para dominarla.

En el presente debate ambos bandos son, por lo tanto, ampliamente irrelevantes. La sociedad poscapitalista necesita una persona instruida, inclusive más que cualquier sociedad anterior, y el acceso a la gran herencia del pasado tendrá que ser un elemento esencial.

De hecho el "pasado" tendrá que abarcar mucho más de aquello por lo que luchan los humanistas; la suya es todavía principalmente una "civilización occidental" y una "tradición judeocristiana"; es todavía del siglo XIX. La persona instruida tendrá que ser capaz de apreciar igualmente la gran herencia de las pinturas y cerámicas chinas, japonesas y coreanas; a los filósofos y las grandes religiones del Oriente, y al Islam, como religión y como cultura. La persona instruida tendrá que ser también menos exclusivamente "libresca" de lo que era bajo la educación liberal de los humanistas. Él o ella necesitarán educar su percepción tanto como su capacidad de análisis.

La "tradición occidental" tendrá que seguir siendo el núcleo aunque sólo sea para permitir que la persona instruida afronte el presente, por no hablar del futuro. El futuro puede ser "posoccidental", puede ser "antioccidental", pero no puede ser "aoccidental". Su civilización material y sus saberes descansan sobre fundamentos occidentales: ciencia occidental, herramientas y tecnología occidentales, producción occidental, economía occidental, dinero, finanzas y banca al estilo occidental. Ninguna de estas cosas puede funcionar a menos que esté fundada en la comprensión y aceptación de las ideas occidentales y de la tradición occidental en su conjunto.

El hombre de África Occidental que a principios del siglo XIX tallaba las máscaras de madera que los países desarrollados coleccionan con tanto entusiasmo ahora, no sabía nada de Occidente y le debía poco. Su descendiente en África Occidental que talla máscaras de madera hoy —y algunas son extraordinariamente impresionantes— sigue viviendo en una choza de barro en su pueblo tribal; su país puede no llegar a ser siquiera "subdesarrollado". Sin embargo, tiene radio, televisión y motocicleta, utiliza nuevas herramientas, todos ellas productos de la tecnología occidental; talla para un comerciante en París o Nueva York y su estética debe tanto a los expresionistas alemanes y a Picasso como a su propio antepasado de África Occidental.

El movimiento más profundamente antioccidental hoy no es el Islam fundamentalista; es la revuelta de Sendero Luminoso en Perú, el desesperado intento de los descendientes de los Incas por conseguir deshacer la Conquista española, por volver a las antiguas lenguas quechua y aimara y echar al mar a los odiados europeos y a su cultura. Sendero Luminoso se autofinancia cultivando coca para los drogadictos de Nueva York y Los Ángeles; su arma favorita no es la honda de los Incas; es el cochebomba. La persona instruida del futuro tendrá que estar preparada para vivir en un mundo global; será un mundo occidentalizado. Pero la persona instruida vivirá también en un mundo cada vez más tribalizado. Él o ella tienen que poder ser "ciudadanos del mundo", en su visión, horizontes e información, pero tendrán que nutrirse de sus raíces locales y, a su vez, enriquecer y nutrir su propia cultura local.

La sociedad poscapitalista es ambas cosas: una sociedad del saber y una sociedad de organizaciones, cada una dependiendo de la otra y sin embargo diferente en conceptos, puntos de vista y valores. La mayoría de las personas instruidas, si no todas (como he dicho anteriormente en este libro), practicarán su saber como miembros de una organización. Por lo tanto, la persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en dos culturas: la del "intelectual" que se concentra en palabras e ideas y la del "gestor" que se concentra en personas y trabajo. Los intelectuales necesitan la organización como herramienta; les permite practicar su *techne*, su saber especializado. Los gestores ven el saber como un medio para conseguir un fin, el de los resultados organizacionales. Ambos tienen razón; son *polos* más que contradicciones; es

más, se necesitan mutuamente. El científico investigador necesita al director de investigación y el director de investigación necesita al científico investigador. Si uno tiene más peso que el otro sólo se consiguen el no funcionamiento y una frustración absoluta. El mundo del intelectual, a menos que esté contrapesado por el gestor, llega a ser un mundo en el que cada uno "va a lo suyo" pero nadie hace nada. El mundo del gestor, a menos que esté contrapesado por el intelectual, llega a ser burocracia y la "grisura" embrutecedora del "hombre de la organización". Pero si los dos se equilibran puede haber creatividad y orden, realización y misión.

Buen número de personas en la sociedad poscapitalista vivirá y trabajará realmente en esas dos culturas al mismo tiempo. Y muchas más podrían —y deberían— ser expuestas a experiencias de trabajo en ambas, mediante rotación en los principios de su carrera, pasando de un puesto de especialista a uno de gestor, por ejemplo; esto es, haciendo que el joven técnico en ordenadores desempeñe un cargo de director de proyectos y lidere un equipo o pidiendo al joven profesor universitario que trabaje tiempo parcial durante dos años en la administración de la universidad. Y, de nuevo, los trabajos como "personal no remunerado" en organismos del sector social darán a los individuos la perspectiva, el equilibrio de ver, saber y respetar ambos mundos, el del intelectual y el del gestor.

Y todas las personas instruidas en la sociedad poscapitalista deben estar preparadas para *comprender* ambas culturas.

Para la persona instruida del siglo XIX, las *technes* no eran saber; aunque ya se enseñaban en la universidad, se habían convertido en "disciplinas" y los que las practicaban eran "profesionales" en lugar de ser "comerciantes" o "artesanos"; aún no formaban parte de las humanidades ni del *Allgemeine Bildung* y, por ello, no eran parte del saber.

Hacía tiempo que había títulos universitarios en *technes:* en Europa tanto el título en leyes como en medicina se remontan al siglo XIII, y en el continente europeo y en Estados Unidos —aunque no en Inglaterra— el nuevo título en ingeniería (concedido por primera vez en la Francia de Napoleón un año o dos antes de 1800) pronto fue aceptado socialmente. La mayoría de las personas consideradas "instruidas" se ganaban la vida practicando una *techne* —como abogados, médicos, ingenieros, geólogos, y de forma creciente en los negocios (de hecho, sólo en Inglaterra se sentía alguna estima por el "señor" sin ocupación)—, pero su trabajo o su profesión era un "medio de vida" y no "su vida". Fuera de sus lugares de trabajo, los que practicaban una *techne* no hablaban de su trabajo, ni siquiera de su especialidad; eso era tabú en los salones de París y Viena o en los clubes y las fiestas en las casas inglesas. Eran "asuntos de trabajo"; los alemanes lo despreciaban como *Fachsimpeln* e inclusive era más ridiculizado en Francia. Cualquiera que cayera en ese hábito era considerado un patán y un pelmazo y pronto se lo borraba de las listas de invitados de la "sociedad bien".

Pero ahora que las *technes* se han convertido en saberes tienen que integrarse en el saber. Los "clásicos" pueden ser todavía el nú-

cleo del saber de la persona instruida, pero las *technes* se han convertido asimismo en parte de lo que significa ser una persona instruida. El hecho de que las humanidades, que tanto les gustaron en sus años de universidad, no integren las *technes*, no puedan hacerlo —de hecho se nieguen siquiera a intentarlo—, es la razón por la que los alumnos de hoy las repudian unos años más tarde. Se sienten defraudados, es más, traicionados, y tienen buenas razones para sentirse así. Unas humanidades *y Allgemeine Bildung* que no integren los saberes en un "universo del saber" no son ni "humanidades" ni *Bildung*. Fracasan en su primera tarea: crear la comprensión mutua, ese "universo del discurso" sin el cual no puede haber civilización alguna; en lugar de unir, esas humanidades fragmentan.

Ni necesitamos ni tendremos "polímatas" familiarizados con muchos saberes; probablemente llegaremos a estar inclusive más especializados. Pero lo que sí necesitamos —y lo que definirá a la persona instruida en la sociedad del saber— es la capacidad de *comprender* los saberes. ¿De qué trata cada uno? ¿Qué intenta hacer? ¿Cuáles son sus preocupaciones básicas? ¿Cuáles son sus teorías básicas? ¿Cuáles son sus áreas de ignorancia importantes, sus problemas, sus retos?

Sin esa comprensión los saberes mismos serán por fuerza cada vez más estériles, es más, dejarán de ser "saberes"; de forma creciente se convertirán en arrogancia intelectual y llegarán a ser improductivos. Esto es así porque cada vez más los nuevos conocimientos importantes en cada uno de los saberes especializados surgen de otra especialidad independiente, esto es de otro de los saberes.

Tanto la economía como la meteorología están siendo transformadas en la actualidad por las nuevas matemáticas de la Teoría del Caos. La geología se está viendo profundamente alterada por la física de la materia; la arqueología, por la genética de la datación mediante DNA; la historia, por técnicas y análisis psicológicos, tecnológicos y estadísticos. A un estadounidense, James M. Buchanan (nacido en 1919), le fue concedido el Premio Nobel de Economía en 1986 por aplicar las recientes teorías económicas al proceso político y demostrar así la falsedad de los supuestos y las teorías en los cuales los analistas políticos habían basado su trabajo a lo largo de un siglo.

Convertir los saberes en saber requiere que los que retienen los saberes, los especialistas, asuman la responsabilidad de hacer que tanto ellos como su área de saber sea COMPRENSIBLE.

Los "medios", revistas, películas, televisión, pueden ayudar, pero no pueden hacer el trabajo; como tampoco puede hacerlo cualquier otra forma de popularización. Los saberes deben ser comprendidos como lo que son: serios, rigurosos, exigentes. Y esto sólo puede hacerse si los líderes en cada uno de esos saberes —empezando con los doctos profesores en sus cátedras universitarias— asumen la responsabilidad de hacer que su propio saber sea comprendido y están dispuestos a hacer el trabajo duro que esa tarea requiere. No existe la "Reina de los Saberes" en la sociedad del saber. Todos los

saberes son igualmente valiosos, todos los saberes, en palabras del gran santo y filósofo medieval San Buenaventura, llevan igualmente a la verdad; pero conseguir que sean caminos a la verdad, caminos al saber, tiene que ser responsabilidad de los hombres y las mujeres de los saberes. Colectivamente tienen el saber en custodia.

El capitalismo había sido la fuerza dominante durante un siglo cuando Karl Marx lo identificó por primera vez en *Das Capital* (primer volumen publicado en 1867) como un orden social distinto. El término "capitalismo" no fue acuñado hasta treinta años más tarde, bastante después de la muerte de Marx. Sería, por lo tanto, no sólo presuntuoso en extremo intentar escribir *El saber* hoy, sería ridículamente prematuro. Todo lo que puede intentarse —todo lo que este libro intenta— es describir a la sociedad y la organización política cuando empezamos la transición desde la era del capitalismo (que, por supuesto, ha sido también la era del socialismo).

Pero podemos esperar que dentro de cien años un libro de este tipo, tal vez inclusive un libro titulado *Saber*, pueda ser y sea escrito porque eso significaría que hemos capeado con éxito la transición en la que nos embarcamos. Sería tan necio predecir la sociedad del saber como lo hubiera sido predecir en 1776 —el año de la Revolución Americana, de *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith, y de la máquina de vapor de James Watt— la sociedad sobre la que Marx escribiría cien años más tarde, y como lo fue por parte de Marx predecir en mitad del capitalismo victoriano la sociedad en la que vivimos ahora y hacerlo "con infalibilidad científica". Pero una cosa sí es predecible: el máximo cambio será el cambio en saber; en su forma y contenido, en su significado, en su responsabilidad y en lo que representa ser una persona instruida.

NOTA

[1] *Nota del traductor. High brow* significa "intelectual" y acostumbra usarse en forma despectiva.

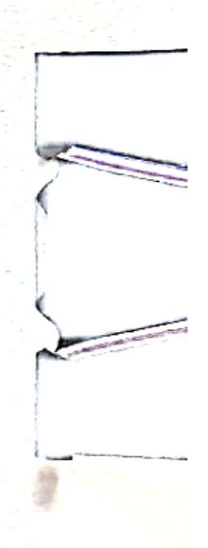
Índice

Segunda Parte

ORGANIZACIÓN POLÍTICA

Tercera Parte

EL SABER



Composición láser: Noemí S. Falcone

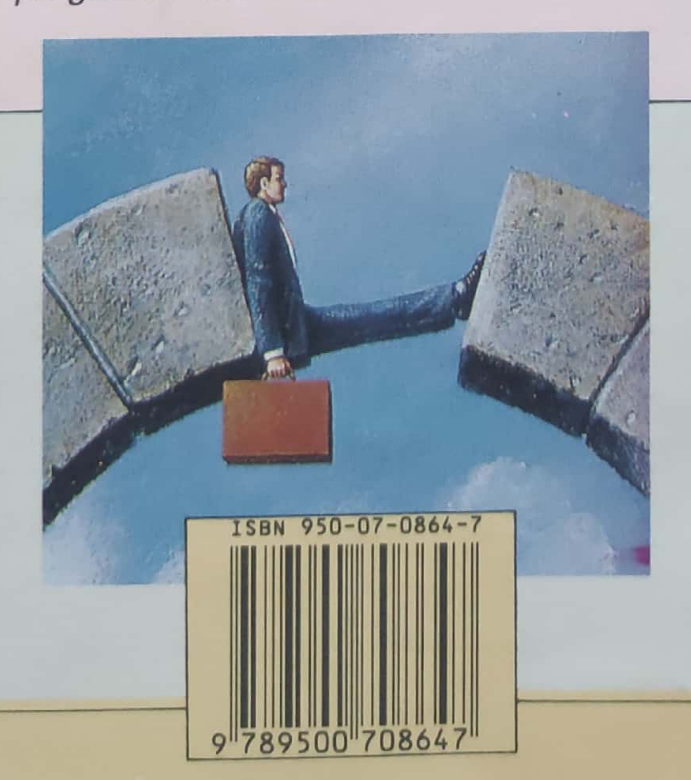
Esta edición de 3.000 ejemplares
se terminó de imprimir en
Indugraf S.A.,
Sánchez de Loria 2251, Bs. As.,
en el mes de mayo de 1998.



En el siglo XIII, el surgimiento de los gremios como grupos dominantes de poder, la actividad comercial entre grandes distancias, la presencia del estilo gótico como arquitectura urbana y otros factores decisivos transformaron por completo la vida europea. Muchos cambios sobrevinieron luego: la invención de la prensa de tipos móviles, la Reforma Protestante, doscientos años más tarde; la Revolución Americana y la adopción de la máquina de vapor, a fines del siglo XVIII. Nuestro tiempo es otra vez un período de transformación.

Uno de los cambios principales es que ya no existe una historia ''occidental'' ni una civilización ''occidental''; sólo hay historia mundial y civilización mundial, aunque ''occidentalizadas''. Estamos, pues, en medio de un proceso de transformación que acaso se completará en el 2010 o en el 2020. Nadie nacido en 1990 sería capaz de imaginar el mundo en el que nacieron sus abuelos o en el que crecieron sus padres.

Peter F. Drucker observa, desde la perspectiva privilegiada que le ofrece su experiencia, la naturaleza de aquellos y estos cambios. Detecta lúcidamente las causas y con precisión científica anticipa los efectos. Sin embargo, aunque nos diga mucho del futuro, ***La sociedad poscapitalista*** *no es un libro de predicciones ni es una revisión histórica, aunque contemple paralelismos y semblanzas, ni un manual de divulgación de ideas conocidas, aunque las discuta con claridad y sensatez, sino un ensayo imprescindible para el hombre contemporáneo, que contesta de manera brillante preguntas esenciales.*



ISBN 950-07-0864-7

9 789500 708647